

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Fernando Menezes Xavier**

**A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES COMO FATOR**  
**DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE NO VAREJO**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis**

**2005**

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Fernando Menezes Xavier**

**A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES COMO FATOR**  
**DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE NO VAREJO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2005

Fernando Menezes Xavier

**A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES COMO FATOR DE  
MELHORIA DA COMPETITIVIDADE NO VAREJO**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de março de 2005.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa - UFSC

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
Orientador – UFSC

---

Prof. Luiz Veriano Oliveira D. Valentina, Dr.  
Examinador Externo – UDESC

---

Prof<sup>a</sup> Ivete de Fátima Rossato, Dra.  
Moderadora – UNISUL

---

Prof. Paulo Roberto Chavarria Nogueira, Dr.  
Examinador externo – UNIOESTE

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.  
Examinador - UFSC

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Osmar Possamai, orientador e amigo, que me ajudou nesta conquista com paciência, firmeza, competência e confiança.

À minha esposa e filhos, que me apoiaram, incentivaram e compartilharam comigo as angústias e as alegrias decorrentes desta empreitada.

Aos professores da banca examinadora por suas sugestões pertinentes e orientações fundamentais para o refinamento e conclusão da Tese.

Ao prof. Fernando Ribeiro de Melo Nunes, pela indicação, estímulo e persistência na minha participação neste curso de doutorado.

Aos meus amigos Honório Pinheiro e Bosco Pinheiro, por possibilitarem o teste do modelo em sua empresa e transformarem idéias em ações, viabilizando a aplicação dos conceitos de estratégias de operações no varejo.

A minha amiga, Prof<sup>a</sup> Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, pelo apoio e importantes contribuições de ordem metodológica e conceitual.

Ao Prof. José de Paula Barros Neto, pelo estímulo e apoio na indicação de fontes de consulta bibliográfica.

À amiga Fransilma Felix pela importante ajuda na formatação e digitação deste trabalho.

À Márcia Lira, pesquisadora e amiga, pelas orientações na realização das pesquisas de campo que fundamentaram a conclusão do presente trabalho.

Ao Executivo e Prof. Domingos Cordovil, pela disponibilidade em aportar conhecimentos objetivos e práticos sobre gestão em empresas de varejo.

Aos colegas da FEAAC/UFC, pelo apoio e incentivo.

A todos os meus amigos que contribuíram com palavras e ações, muito obrigado.

A Deus, que me deu perseverança e energia para enfrentar desafios.

## RESUMO

Xavier, Fernando Menezes. A Formulação da Estratégia de Operações como Fator de Melhoria da Competitividade no Varejo. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 208 páginas. UFSC, 2005.

Este trabalho apresenta um modelo especificamente concebido para orientar a tomada de decisões relativas à área de operações de empresas varejistas, fundamentado no conhecimento das necessidades dos clientes, na avaliação das condições operacionais da empresa e das ações estratégicas dos concorrentes. A investigação parte da premissa de que a obtenção de diferenciais competitivos pelas organizações deriva do desenvolvimento dos seus recursos e processos internos, de modo a obter características de desempenho que proporcionam os benefícios buscados pelos consumidores e que sejam de cópia difícil pelos concorrentes. Considerando a amplitude do tema, o estudo teve como foco buscar resposta para a questão básica de como as estratégias de operações podem ser formuladas e utilizadas para a geração de vantagens competitivas sustentáveis em empresas varejistas de auto-serviço. Para tanto, efetuou-se ampla revisão da bibliografia que aborda o processo da gestão estratégica da área de operações, buscando identificar como esta questão vem sendo resolvida em outros setores produtivos e no próprio setor de serviços. Os resultados mostram a inadequação ao varejo dos modelos de formulação de estratégias de operações existentes na literatura, não tendo sido identificados modelos que abordem especificamente o varejo de auto-serviço. No sentido de superar esta lacuna teórica, o estudo propõe um modelo de formulação de estratégia de operações concebido para orientar o processo decisório estratégico relativo à área de operações de empresas varejistas do tipo auto-serviço, fundamentado na identificação dos processos críticos envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes e no desenvolvimento dos ativos e processos internos que possibilitem à empresa melhorar sua competitividade frente aos concorrentes. As etapas componentes do modelo proposto são detalhadas, iniciando-se com a descrição das técnicas que devem ser utilizadas pela empresa para a identificação e priorização dos atributos demandados pelos consumidores, culminando com a descrição do conteúdo do plano estratégico de operações que resume as ações de melhoria a serem implementadas, visando ao aperfeiçoamento desejado nos processos essenciais da organização. A aplicação do modelo comprovou sua utilidade como uma ferramenta prática e consistente para desenvolver estratégias de operações voltadas à melhoria da capacidade competitiva de organizações varejistas. Apresenta, ainda, as contribuições do modelo proposto, bem como indica outras pesquisas que podem ser desenvolvidas em complementação de lacunas teóricas remanescentes ao trabalho.

**Palavras-chave:** gestão operacional; competitividade no varejo; formulação de estratégias.

## ABSTRACT

Xavier, Fernando Menezes. A Formulação da Estratégia de Operações como Fator de Melhoria da Competitividade no Varejo. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 208 páginas. UFSC, 2005.

This research presents a specific model created to help to take decisions related to retail operation companies based on the knowledge of customers necessities, condition evaluation operation companies and strategic actions of business rivals. The investigation is based on a premise that the obtaining of competitive differential for the organization drift of the development of its resources and internal processes, in a way to obtain acting characteristics that provides the benefits looked by the consumers and that are difficult to copy for competitors. Considering the width of the theme, the study has as a focus to look for answer for the basic subject: how operation strategies can be formulated and used for the generation of maintainable competitive advantages in retail service companies. Thus it occurred a wide revision of the bibliography that approaches to the strategic management area of operation project process, looking for to identify how this subject have been solved in other productive sectors and in the same service sector. The results showed the unsuitability of retail models of literature and having no model that's specifically approaches to the self-service retail. Overcoming this theoretical gap, the study proposes a formulation model of operations strategy specially made to guide the relative decisive strategic process to the operation area of retail operational companies like self-service, based in the identification of the critical processes involved in the offer of attributes valued by customers and in the development of assets and internal competences that provide to the company to improve your competitiveness in front to the competitors. The stages components of the proposed model are detailed, beginning with the description of the tools that should be used by the company for the identification of the attributes disputed by the consumers, culminating with the description of the content of the strategic plan of operations that summarizes the improvement actions be implemented seeking to the improvement wanted in the critical resources and process of the organization. Model application proved its usefulness as a practical and a consistent tool to develop strategic operation to improve the competitiveness capacity of retail organizations. It still presents proposed model contributions and also instructions of other researches that can be developed to complete remain theoretical gaps of the present research.

**Key words:** competitiveness; operation strategies; operational management.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	12
1.2 Objetivos do Trabalho .....	17
1.3 Contribuição Teórica .....	18
1.4 Método de Pesquisa .....	20
1.5 Estrutura do Trabalho .....	22
 <b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	 <b>24</b>
2.1 Estratégia e Competitividade .....	24
2.2 Contribuição da Área de Operações para a Competitividade .....	31
2.3 Estratégia de Operações.....	35
2.3.1 Conceito de estratégia de operações .....	36
2.3.2 Critérios competitivos.....	40
2.3.3 Categorias de decisão .....	46
2.4 O Processo de Formulação de Estratégias de Operações .....	49
2.4.1 Modelos de formulação utilizados na indústria .....	49
2.4.1.1 Modelo de Platts e Gregory .....	50
2.4.1.2 Modelo de Slack .....	52
2.4.1.3 Modelo de Hill .....	55
2.4.1.4 Modelo de Contador e Meireles.....	56
2.4.2 Modelos de formulação utilizados em serviços.....	60
2.4.2.1 Modelo de Corrêa e Gianesi .....	61
2.4.2.2 Modelo de Fitzsimmons e Fitzsimmons .....	63
2.4.2.3 Modelo de Johnston e Clark .....	66
2.4.2.4 Modelo de Lovelock e Wrigth.....	68
2.4.2.5 Modelo de Heskett, Sasser e Schlesinger .....	70
2.5 Contribuições Teóricas para um Modelo Estratégico para o Varejo.....	73
2.6 Considerações .....	75

<b>CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>77</b>
3.1 Delineamento Geral da Pesquisa.....	78
3.2 Levantamento de Experiências .....	80
3.3 Definição da Amplitude da Área de Operações no Varejo .....	83
3.4 Definição dos Atributos Competitivos.....	84
3.5 Definição das Categorias de Decisão e dos Processos Essenciais .....	87
3.6 Determinação das Amostras .....	94
3.7 Considerações .....	96
 <b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DOS LEVANTAMENTOS DE CAMPO.....</b>	 <b>98</b>
4.1 Resultados do Levantamento de Experiências .....	98
4.2 Amplitude da Área de Operações no Varejo .....	115
4.3 Atributos Competitivos no Varejo.....	123
4.4 Categorias de Decisão e Processos Essenciais no Varejo .....	133
4.5 Considerações .....	136
 <b>CAPÍTULO 5 – MODELO PROPOSTO PARA A FORMULAÇÃO DA</b>	
<b>ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NO VAREJO .....</b>	<b>138</b>
5.1 Apresentação Geral do Modelo .....	138
5.2 Conteúdo da Estratégia .....	142
5.3 Processo de Formulação .....	147
5.3.1 Identificação e priorização das dimensões competitivas.....	148
5.3.2 Levantamento do desempenho nas dimensões competitivas.....	150
5.3.3 Seleção das dimensões competitivas prioritárias.....	153
5.3.4 Identificação dos ativos e processos essenciais.....	155
5.3.5 Avaliação dos ativos e processos .....	156
5.3.6 Definição de ações de melhoria.....	158
5.3.7 Consolidação do plano estratégico de operações .....	161
5.4 Considerações.....	162



<b>CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>163</b>
6.1 Apresentação da Empresa.....	163
6.2 Descrição da Aplicação do Modelo.....	165
6.2.1 Identificação e priorização das dimensões competitivas.....	166
6.2.2 Levantamento do desempenho nas dimensões competitivas .....	168
6.2.3 Seleção das dimensões competitivas prioritárias.....	173
6.2.4 Identificação dos ativos e processos essenciais.....	175
6.2.5 Avaliação dos ativos e processos .....	178
6.2.6 Definição de ações de melhoria.....	183
6.2.7 Consolidação do plano estratégico de operações .....	188
6.3 Considerações .....	190
 <b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES .....</b>	 <b>192</b>
7.1 Levantamento de Experiências.....	192
7.2 Levantamentos de Campo .....	194
7.3 Limitações do Modelo e Proposição de Novos Trabalhos .....	198
 <b>REFERÊNCIAS .....</b>	 <b>202</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>208</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência de concepção do modelo de formulação da estratégia de operações no varejo .....	20
Figura 2 – Procedimento de Platts e Gregory para formular a estratégia de produção .....	51
Figura 3 - Matriz Importância-Desempenho ( Slack ).....	53
Figura 4 – Metodologia de T.Hill para a formulação da estratégia de produção .....	55
Figura 5 – Modelo de campos e armas da Competição (Contador e Meireles) .....	59
Figura 6 – Formulação da estratégia de operações em serviços ( Corrêa e Giansesi). .....	62
Figura 7 – Visão de sistema aberto em operações de serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons) .....	64
Figura 8 – Elementos da estratégia de operações de serviços (Jonhston e Clark) .....	67
Figura 9 – Componentes da administração integrada de serviços (Lovelock e Wrigth) ....	69
Figura 10 – Elementos de um sistema de prestação de serviços ( Heskett, Sasser e Schlesinger) .....	71
Figura 11 – Visão ampliada das atividades operacionais no varejo .....	117
Figura 12 – Visão geral do modelo proposto .....	142
Figura 13 – Conteúdo da estratégia de operações no varejo de auto-serviço .....	144
Figura 14 – Modelo de cartões para priorização das dimensões competitivas .....	149
Figura 15 - Matriz de prioridades .....	171

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista ampla de atributos competitivos no varejo de auto-serviço. ....	45
Quadro 2 – Categorias de decisão: Platts e Gregory (1992); Fine e Hax (1985); Hill (1995).....	47
Quadro 3 – Executivos pesquisados no levantamento de experiências sobre gestão no varejo de auto-serviço .....	81
Quadro 4 – Questões sobre planejamento estratégico em empresas de auto-serviço .....	81
Quadro 5 – Participação dos gestores em decisões que afetam a área de operações .....	82
Quadro 6 – Lista de executivos entrevistados .....	83
Quadro 7 – Lista consolidada de atributos competitivos no varejo de auto-serviço .....	124
Quadro 8 – Exemplo de avaliação de ativo ou processo essencial.....	158
Quadro 9 – Exemplo de definição de ação de melhoria .....	160
Quadro 10 – Peso relativo das dimensões competitivas no varejo de auto-serviço .....	167

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Utilização do planejamento estratégico e de operações em empresas Varejistas .....	99
Tabela 2 – Participação dos gerentes de operações em decisões estratégicas no varejo de auto-serviço.....	101
Tabela 3 – Decisões estratégicas que afetam a área de operações no varejo de auto-serviço.....	104
Tabela 4 – Ativos e processos essenciais no varejo de auto-serviço.....	135
Tabela 5 – Exemplo de síntese de desempenho relativo .....	151
Tabela 6 – Síntese do desempenho nas dimensões competitivas .....	169
Tabela 7 – Síntese da avaliação dos ativos e processos atuais .....	179

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

O setor de serviços vem sendo objeto de estudo por parte de pesquisadores dedicados à análise da crescente expansão dessa atividade na formação da renda e na geração de empregos nas economias desenvolvidas. Não obstante o grande número de trabalhos acadêmicos que abordam a evolução e as especificidades das atividades de serviços, em comparação com as atividades de manufatura, constata-se a carência de estudos que expliquem como a área de operações de empresas de serviços, notadamente de varejo, pode contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis em organizações que operam sob intensa concorrência. Tal carência é discutida na próxima seção, em conjunto com a explicitação do problema e dos objetivos que se pretende alcançar por meio da realização da pesquisa que constitui o presente trabalho.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Como um dos mais importantes segmentos do setor de serviços, o varejo transforma-se em uma atividade cuja expansão acelerada requer a adoção de avançadas tecnologias de informação e constante atualização de suas práticas administrativas. Tornam-se cada vez mais complexas neste tipo de empreendimento, as decisões sobre seleção de mercados-alvo, localização de lojas, composto de produtos e serviços a serem ofertados, negociação com fornecedores, estratégias de promoção e *merchandising* de produtos, motivação e liderança de colaboradores, escolha e atualização de sistemas informatizados de controle, dentre outros itens estruturais e infra-estruturais necessários para assegurar a sobrevivência de organizações que operam em um ambiente de acirrada competição. Para concorrer neste cenário, que pressiona para baixo as margens de lucro, as empresas varejistas são forçadas a repensar seus métodos de gestão em busca de um novo modelo de operação, que lhes possibilite assegurar vantagem competitiva fundamentada no desenvolvimento de ativos e de processos que lhes permitam diferenciar-se e, em consequência, superar de forma continuada os concorrentes.

A escolha do varejo como campo de estudo no escopo da gestão de operações, decorre da crescente expressão deste segmento econômico na formação da renda nacional, na desconcentração espacial do desenvolvimento e na geração de empregos, tanto na economia

brasileira quanto na de países com maior grau de evolução econômica. Diversos autores destacam a expansão do varejo e dos serviços em percentuais mais elevados do que as atividades componentes do setor primário e de manufatura como uma das características das economias modernas (LEVY e WEITZ, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2001; LEONG et al., 2002).

Reportando-se à participação do segmento de serviços na economia americana, Albrecht e Zemke (2002), ressaltam que cerca de 74% do produto interno bruto e 79 milhões de empregos nos Estados Unidos dependem da atividade de serviços e não da fabricação de produtos. No setor do varejo, as vendas do segmento nos Estados Unidos alcançaram, no ano de 2003, cerca de US\$ 3,8 trilhões efetuadas por mais de 1,4 milhões de empresas varejistas, as quais empregaram diretamente mais de 20 milhões de pessoas, o que representa aproximadamente 20 % da força de trabalho nos EUA, conforme estatísticas oficiais (NRF, 2004)<sup>1</sup>.

No caso do Brasil, considerando-se especificamente o varejo de auto-serviço, dados apresentados pela ACNielsen (2003) informam a existência de cerca de 69 mil lojas que geram 719 mil empregos diretos e são responsáveis por mais de 85% do abastecimento de gêneros alimentícios do País (Ranking ACNielsen/Abras/2003), números que atestam a importância econômica dessa atividade. Observa-se, não obstante, que apesar da importância do segmento varejista de auto-serviço, a literatura atualmente disponível sobre gestão estratégica não apresenta modelos concebidos especificamente para orientar o processo decisório relativo à área de operações deste tipo de empreendimento.

Diversos autores destacam a importância do desenvolvimento de estratégias de operações como meio para a elevação da competitividade das empresas, caracterizando o interesse acadêmico neste campo de estudo (SUN e HONG, 2002; SHIELDS, MALHOTRA e GROVER, 2002; SILVESTRO, 2003; CHRISTIANSEN et al., 2003; MCCARTHY, 2004). Os modelos de formulação de estratégias de operações existentes na literatura, entretanto, têm como característica comum o fato de terem sido desenvolvidos com vistas à aplicação em grandes empresas industriais (SUM, KOW e CHEN, 2004), sendo, portanto, inadequados para orientar a promoção da melhoria da competitividade em empresas de serviços, embora

---

<sup>1</sup> The National Retail Federation – NRF, disponível em [www.NRF.com](http://www.NRF.com). (Acesso em 26.12.2004).

possam ser aproveitados como referenciais para a proposição de um modelo específico para o varejo.

Ao afirmarem que o conceito de proatividade da área de operações para a melhoria do desempenho em empresas de serviços, isto é, o vínculo entre estratégia, operações e performance, é apenas indiretamente abordado na literatura, Goldstein e Ward (2004) enfatizam a necessidade da realização de novas pesquisas voltadas para investigar as relações entre as decisões operacionais, as prioridades competitivas e a melhoria da performance em organizações de serviços. Reforçando a necessidade do desenvolvimento de modelos conceituais específicos para serviços, Aranda (2003) ao abordar o atual estágio de desenvolvimento teórico dos estudos sobre estratégias de operações, afirma que a escassez de pesquisas que analisem o efeito das estratégias operacionais sobre a performance, através de suas relações com os atributos valorizados pelos clientes, representa um dos grandes desafios na pesquisa sobre gestão de operações em serviços. Ratificando a citada escassez, estudo conduzido por Lowson (2003) enfatiza a carência de pesquisas e análises sobre o papel, a composição e o impacto da estratégia de operações em empresas comerciais.

Ao propor uma agenda de pesquisa e desenvolvimento para a área da gestão de operações, Corrêa (2003), por sua vez, entende que, dentre os temas que merecem ser explorados no futuro, destaca-se o desenvolvimento, implantação e manutenção de estratégias de operações em serviços. Para o autor, este tema é uma das perguntas de pesquisa ainda sem resposta. Analisando-se textos atuais sobre gestão de serviços, constata-se que tal necessidade ainda não foi convenientemente suprida, haja vista que os principais autores que tratam o assunto o fazem de forma genérica, abordando principalmente elementos relacionados ao conteúdo das estratégias de operações, não explorando o processo de formulação (LEVY e WEITZ, 2000; ALBRECHT, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2001; KOTLER e MAESINCEE, 2002; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000; GAITHER e FRAZIER, 2001; HESKETT et al., 2002; KHOURI et al., 2004). Conclui-se que, apesar do atual estágio de desenvolvimento teórico dos estudos sobre estratégia de operações, existe uma carência de modelos adequados à formulação de estratégias de operações no varejo de auto-serviço.

A compreensão das práticas vigentes de formulação das estratégias de operações no varejo emerge como uma questão central, visto tratar-se de uma interação que envolve, além da definição do papel da área de operações na consecução dos objetivos da empresa, a orientação para a tomada de decisões que proporcionem o desenvolvimento de uma operação eficaz, com foco na oferta de valor superior aos clientes. Em um setor econômico como o varejo de auto-serviço, em que as margens de lucro líquido sobre o faturamento são bastante reduzidas, a sobrevivência depende da busca de maior eficiência em relação aos concorrentes, o que é alcançado por meio das decisões tomadas na área operacional (MELLO, 2004).

Verifica-se, entretanto, que a literatura sobre gestão estratégica de operações é escassa e insuficiente no tocante à contribuição que as decisões operacionais podem aportar para a melhoria da competitividade em empresas varejistas. Analisando-se especificamente a literatura brasileira sobre gestão estratégica e de operações, ratifica-se a carência de produção acadêmica relativa à proposição de modelos estratégicos aplicáveis à melhoria da competitividade em empresas de varejo a partir da tomada de decisões no âmbito da função de operações. Com efeito, consultando-se os Anais de dois dos principais congressos da área de administração e de engenharia de produção (ENANPAD<sup>2</sup> e ENEGEP<sup>3</sup>), além do conjunto de livros e artigos científicos componentes do PROVAR/USP<sup>4</sup>, constata-se a inexistência de obras de pesquisadores brasileiros voltados para a proposição de modelos de formulação de estratégias de operações no varejo. Consultando-se, em outra vertente, a lista de artigos divulgados pela Revista de Administração Contemporânea – RAC<sup>5</sup> nos últimos três anos verifica-se do mesmo modo a inexistência de trabalhos que abordem a formulação da estratégia de operações em serviços.

Tendo em vista contribuir para superar a lacuna teórica caracterizada nos parágrafos anteriores, justifica-se a proposição de um modelo de formulação de estratégias de operações especificamente concebido para orientar os esforços de aperfeiçoamento dos processos de

---

<sup>2</sup> ENANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Foram consultados 2.484 títulos de artigos selecionados para publicação nos últimos quatro encontros da ANPAD (2001 a 2004).

<sup>3</sup> ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foram consultados 2.047 títulos de artigos veiculados nos últimos três anos (2002, 2003, 2004).

<sup>4</sup> O PROVAR – Programa do Varejo da Universidade de São Paulo –FEA/USP, constitui-se no principal centro de referência em pesquisa e produção acadêmica na área de gestão do varejo no Brasil. Foram consultados noventa e seis resumos de artigos científicos sobre varejo veiculados nos últimos nove anos (1996 a 2004).

<sup>5</sup> A RAC é uma publicação quadrimestral da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foram consultados os resumos de 102 artigos veiculados no triênio 2002/2004.



empresas varejistas do tipo auto-serviço, visando à melhoria de sua competitividade na disputa de mercado com os concorrentes. Considerando, ainda, a necessidade de entender como as decisões relativas ao gerenciamento dos processos componentes das atividades operacionais de uma empresa varejista contribuem para a elevação de sua competitividade, propõe-se buscar resposta à seguinte pergunta de pesquisa: Como as estratégias de operações podem ser formuladas e utilizadas para a geração de vantagens competitivas sustentáveis em empresas varejistas de auto-serviço?

Para os efeitos deste trabalho, considera-se empresa varejista de auto-serviço aquela em que a transferência da propriedade de produtos é feita por meio de atendimento praticado pelo próprio cliente, com ajuda de funcionários da loja restrita a alguns produtos e seções. Em virtude deste fato, as operações dessas empresas necessitam ser adequadamente planejadas e padronizadas, tendo em vista assegurar, ao mesmo tempo, disponibilidade de uma ampla variedade de produtos, ambiente agradável para a compra, facilidades de pagamento e conveniência em termos de localização e acesso à loja e aos produtos, além de preços competitivos que compensem os reduzidos serviços prestados. Neste contexto, torna-se relevante o delineamento preciso dos processos de retaguarda do negócio que possibilitam facilitar a compra por parte do cliente, proporcionando-lhe os resultados buscados tanto em termos da obtenção dos produtos que deseja adquirir a um determinado nível máximo de preço, quanto uma experiência agradável de interação com a empresa.

Levando em consideração, entretanto, a variedade de empresas de auto-serviço, de diferentes portes e que atendem aos mais diversificados segmentos de clientes por meio da venda de uma ampla gama de produtos, optou-se por circunscrever a investigação e a conseqüente validação do modelo, junto ao segmento de auto-serviço constituído por empresas supermercadistas do tipo convencional, isto é, organizações varejistas de médio porte, que comercializam cerca de 9.000 itens diferentes de produtos, em média, e que atendem a uma clientela tipicamente de vizinhança. A restrição do escopo do estudo justifica-se pela necessidade de melhor focalizar a priorização dos atributos competitivos cuja melhoria de desempenho deve orientar a tomada de decisões na área de operações, bem como da definição com maior precisão das áreas de decisão componentes da atividade de operações. Não obstante essa delimitação, os procedimentos e a sistemática de aplicação do modelo

proposto podem ser utilizados, com as devidas adaptações, para a melhoria do desempenho competitivo em outros tipos de organizações varejistas.

Em posse do problema de pesquisa que se busca solucionar por meio do trabalho, podem ser estabelecidos, a seguir, os seus objetivos.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

O objetivo geral é desenvolver um modelo de formulação de estratégias de operações que oriente a tomada de decisões relativas à área de operações de empresas varejistas do tipo auto-serviço, com foco no desenvolvimento de recursos e de processos.

Para alcançar o objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. identificar e priorizar os critérios de decisão de compra utilizados pelos consumidores ao escolherem uma determinada empresa varejista do tipo auto-serviço como local preferencial de compra;
2. desenvolver e aplicar uma sistemática de avaliação da performance de uma empresa varejista e de seus concorrentes mais importantes no tocante ao atendimento dos critérios de compra valorizados pelos clientes;
3. determinar os ativos e processos essenciais envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes e que podem representar fontes de vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Tendo em vista orientar os procedimentos metodológicos necessários à realização da pesquisa, foram definidos três pressupostos, os quais representam direcionadores adequados à solução do problema organizacional, objeto do estudo:

- a identificação e a análise dos atributos do serviço valorizados pelos clientes permitem determinar quais ativos ou processos potencialmente criam vantagens significativas para a empresa;
- a avaliação, por parte da empresa, de sua performance no atendimento aos critérios de decisão de compra dos clientes, em comparação com a performance dos concorrentes, possibilita orientar decisões de melhoria que proporcionam excelência operacional;
- a elevação da competitividade depende do desenvolvimento dos processos-chave envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes, transformando-os em capacitações que ofereçam benefícios diferenciados aos consumidores.

### **1.3 Contribuição Teórica**

A formulação da estratégia de operações como suporte efetivo para o alcance dos objetivos visados pela estratégia geral da empresa depende da definição de dois elementos centrais. O primeiro refere-se à missão da área de operações, compreendendo os atributos competitivos que esta deve estar capacitada para atender e que normalmente, no caso de empresas de manufatura, incluem qualidade, custo, rapidez de entrega, flexibilidade e inovação (LOWSON, 2003). O outro componente da estratégia de operações corresponde às escolhas estratégicas que a empresa faz no sentido de capacitar-se para a concepção e entrega dos produtos e serviços, satisfazendo aos atributos priorizados.

Ocorre que a área de operações de empresas do setor de varejo de auto-serviço deve ser estruturada para atender a atributos competitivos próprios da atividade e que são diferentes dos considerados na indústria. No caso do varejo, atributos como conveniência, variedade de produtos, organização e ambiente da loja, ausência de filas, serviços complementares, preços baixos e facilidades de pagamento, dentre outros, representam fatores determinantes da escolha por parte dos clientes, requerendo abordagens específicas para sua identificação e avaliação, as quais são contempladas pelo modelo proposto.

Com relação às decisões necessárias a fim de dotar a empresa dos requisitos operacionais para obter um desempenho superior aos concorrentes nos atributos competitivos priorizados, o modelo proposto fundamenta-se na identificação dos ativos e processos

relativos ao desenvolvimento e entrega dos benefícios buscados pelos consumidores, independente da área funcional em que ocorrem.

Especificamente, o modelo desenvolvido introduz uma proposição integradora dos seguintes processos típicos de uma empresa varejista do tipo auto-serviço:

- processos de definição de valor, compreendendo as ferramentas e procedimentos que capacitam a organização a entender o ambiente em que opera, definir o que é importante para os clientes e aferir o valor fornecido pela empresa em comparação com a oferta dos concorrentes;
- processos de desenvolvimento de valor, enfocando o conjunto de processos, recursos e competências que constituem a proposta de valor da empresa, referindo-se ao composto de produtos ofertados, a conveniência, os serviços complementares, a “precificação” e as formas de pagamento, o treinamento de pessoal e a implementação de uma cultura de serviços; e
- processos de entrega de valor, incluindo decisões sobre instalações físicas, *layout* da loja, processos comunicativos (publicidade, promoções, *merchandising*) formação de equipes e gerenciamento de filas.

Deste modo, levando em consideração a dinâmica própria da atividade de serviços, o modelo proposto amplia os modelos de formulação de estratégias de operações existentes na literatura, objetivando a introdução de uma sistemática específica para orientar o processo decisório estratégico de empresas do varejo de auto-serviço, com fundamento no conhecimento das necessidades dos clientes, das ações estratégicas dos concorrentes e das oportunidades de adequação dos processos internos a estas variáveis.

Com isso, aporta-se uma contribuição à teoria da gestão de operações em empresas de serviços. Tal contribuição refere-se à proposição de uma sistemática de identificação dos atributos do serviço que são valorizados pelos consumidores, relacionado-os com os ativos e processos que devem ser desenvolvidos, possibilitando a geração de um conjunto articulado e interfuncional de decisões de caráter operacional e de cunho estratégico que proporcionem a

este tipo de empresa atingir uma configuração única de recursos e processos que criem para a organização uma vantagem competitiva sustentável.

#### 1.4 Método de Pesquisa

A realização do presente estudo, a partir de evidências empíricas dentro de uma orientação qualitativa, foi feita em três momentos sequenciais e complementares: contextualização, elaboração e aplicação, conforme ilustrado na Figura 1.

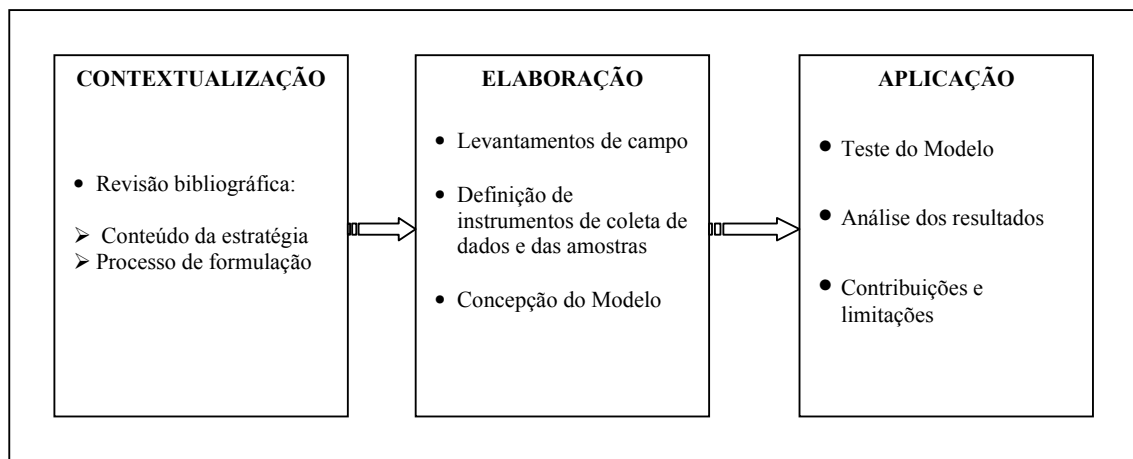


Figura 1: Sequência de concepção do Modelo de formulação da estratégia de operações no Varejo

O primeiro momento consistiu da realização de uma revisão bibliográfica, voltada para contextualizar como o problema vem sendo resolvido em outros setores e os limites dessas soluções. A revisão bibliográfica enfocou principalmente textos dedicados à análise do conteúdo e do processo de formulação de estratégias de operações.

O segundo momento da pesquisa, voltado para ampliar a compreensão sobre o escopo da função de operações no varejo, compreendeu a realização de quatro levantamentos de campo, executados por meio de entrevistas com dirigentes e com clientes do setor. O primeiro levantamento destinou-se à análise do processo decisório relativo à área de operações nas empresas do setor. O segundo levantamento foi voltado para identificar a amplitude da função de operações no varejo. O terceiro levantamento teve por finalidade definir os atributos considerados pelos clientes para a escolha de uma empresa de varejo como local preferencial

de compra. O quarto levantamento visou à definição das categorias de decisão e dos processos essenciais pertinentes à área de operações de empresas varejistas. A realização desses levantamentos, conjugada com a revisão bibliográfica, possibilitou a concepção do modelo pretendido de formulação de estratégias de operações no varejo.

O terceiro momento do trabalho corresponde ao teste de campo do modelo desenvolvido, visando aferir a sua adequação para a solução do problema. Os resultados decorrentes da aplicação do modelo são descritos, assim como as suas contribuições para a gestão de operações. Descreve-se ainda nesse momento as limitações do modelo, que demandam a realização de novas pesquisas.

Considerando a natureza do problema investigado, utilizou-se o método hipotético-dedutivo como teoria geral de abordagem. A aplicação dessa metodologia como diretriz para orientar a busca de conhecimentos válidos sobre o objeto em estudo obedeceu ao conjunto de etapas propostas por Bunge, *apud* Lakatos e Marconi (1991): a) formulação do problema, isto é, o encontro de lacunas no saber existente sobre o tema, o que foi feito neste trabalho por meio da revisão bibliográfica e de entrevistas com executivos do setor; b) procura de suportes racionais que, no mesmo campo ou em campos contíguos, possam ter sido verificados. Tais elementos também foram supridos neste trabalho pela revisão bibliográfica; c) construção do modelo teórico de solução a partir da seleção dos fatores pertinentes e da proposição de hipóteses ou de pressupostos orientadores, o que foi concretizado por meio da elaboração do modelo; d) esboço do teste dos pressupostos, compreendendo o planejamento das observações e dos instrumentos de coleta de informações, o que é feito neste trabalho por meio da descrição contida no Capítulo 3. e) teste dos pressupostos, abrangendo o levantamento, classificação, análise e interpretação dos dados, à luz do modelo teórico, o que é feito na presente pesquisa por meio da análise dos resultados apresentada no Capítulo 5. f) adição das conclusões na teoria e sugestão de estudos posteriores, a partir do contraste dos resultados do teste das hipóteses com as conseqüências deduzidas do modelo teórico, o que foi realizado conforme descrito no Capítulo 6.

Considerando-se esse arcabouço teórico, que configura a abordagem ampla e no plano de abstração mais elevado do tema investigado, utilizou-se para conduzir o levantamento de campo, o conjunto de procedimentos componentes da pesquisa exploratória. Na acepção de Rudio (1978), referida modalidade de pesquisa é a mais adequada quando se pretende

investigar a natureza do fenômeno, no caso, o processo decisório estratégico relativo à área de operações de empresas varejistas, com o objetivo de desenvolver conceitos em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, sem pretender manipular variáveis ou modificar a realidade que a cerca.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O conteúdo do presente estudo segmenta-se em seis partes distintas e complementares, além desta introdução. O Capítulo 2 discute a função de operações no varejo e apresenta conceitos relativos à estratégia competitiva, destacando os processos de formulação de estratégias e de obtenção de vantagens competitivas. Efetua-se também neste capítulo uma revisão crítica dos diversos modelos de formulação de estratégias de operações existentes na literatura, ressaltando as suas limitações e possíveis contribuições para a solução do problema de pesquisa.

O Capítulo 3 consiste no delineamento da pesquisa implementada, compreendendo a descrição das etapas e ferramentas de investigação utilizadas, justificando-se a escolha simultânea de métodos qualitativos e quantitativos para a consecução dos objetivos da investigação.

O Capítulo 4 constitui-se na apresentação dos resultados obtidos nas pesquisas de campo, realizadas com a finalidade de colher subsídios para ampliar o conhecimento sobre o funcionamento da área de operações em empresas do setor objeto do estudo.

O Capítulo 5 descreve o modelo proposto para a formulação de estratégias de operações em empresas varejistas do tipo auto-serviço. O modelo descrito consiste na proposta de solução do problema de pesquisa, contendo o conjunto de etapas a serem executadas, visando a aumentar a competitividade da empresa, a partir da avaliação de sua performance relativa frente aos concorrentes e da conseqüente melhoria de seus processos operacionais.

O Capítulo 6 apresenta uma descrição detalhada da aplicação do modelo em uma empresa selecionada e dos resultados obtidos por ocasião dessa aplicação.

Finalmente, no Capítulo 7, apresentam-se as conclusões obtidas pela realização de todo o trabalho, verifica-se o atendimento dos seus objetivos e sugere-se a realização de novas pesquisas julgadas úteis à complementação desta.



## **CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente trabalho tem por finalidade propor um modelo de formulação da estratégia de operações voltado para a melhoria da capacidade competitiva de empresas varejistas. Para tanto, faz-se necessário analisar questões relacionadas à formulação da estratégia competitiva geral da empresa, em conjunto com teorias disponíveis sobre estratégias de operações, no sentido de facilitar a concepção do modelo que se pretende desenvolver.

Deste modo, este capítulo apresenta inicialmente uma revisão das relações entre a estratégia geral da empresa e a contribuição da área de operações na melhoria da competitividade. Na sequência, faz-se uma exposição sobre o conceito e o conteúdo da estratégia de operações, bem como sobre o processo de formulação de estratégias de operações. Integra ainda o capítulo uma análise crítica dos modelos atuais de formulação de estratégias de operações, tanto os voltados para a estruturação de decisões em empresas de manufatura, quanto os aplicáveis a atividades de serviços. O capítulo é finalizado com a indicação da contribuição dos modelos analisados para a concepção de um modelo para o varejo.

### **2.1 Estratégia e Competitividade**

A concorrência acirrada em todos os segmentos de negócios demanda da administração das empresas o uso intensivo de métodos, sistemas e processos que assegurem o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. O desafio central da gestão de qualquer empreendimento refere-se à construção das bases para o êxito em mercados em constante evolução, sustentando ao mesmo tempo a competição vitoriosa nos mercados atuais.

Neste sentido, o objetivo básico da definição da estratégia é adaptar a empresa ao ambiente em que concorre, a partir de três direcionadores:

- criação de valor para os clientes atuais e, ao mesmo tempo, assegurar a lucratividade da empresa a longo-prazo;
- melhoria da competitividade diante dos concorrentes atuais ou potenciais; e

- ajuste da empresa para enfrentar mudanças no meio ambiente que podem causar impacto no negócio.

A percepção da formulação da estratégia como uma opção organizacional deliberada e induzida por uma visão conjunta dos ambientes internos e externos da empresa é comum entre pesquisadores que se dedicam ao tema. Gimenez (1999), por exemplo, define a estratégia competitiva como um padrão de decisões que leva a comprometimentos de ações e de recursos organizacionais, com vistas a explorar as oportunidades do mercado. Ansoff (1990), por sua vez, define a estratégia como um processo controlado, consciente e formal de interação de uma organização com o seu ambiente e que conduz à alteração planejada dos aspectos dinâmicos internos da empresa.

Constata-se, pelo exposto, que a formulação da estratégia consiste no esforço de adaptação que a empresa deve realizar para assegurar seu crescimento a longo-prazo, por meio do aperfeiçoamento dos seus processos de negócio, considerando as mudanças ambientais, as tendências do mercado e a ação dos concorrentes. Neste sentido, o desafio de concepção da estratégia reside em adaptar a empresa para competir com sucesso, relacionando suas vantagens com os desafios do ambiente.

O foco da adaptação da empresa, entretanto, deve ter como diretriz a oferta de valor superior aos clientes. Destacando esta necessidade, Kotler (2003) afirma que a estratégia compreende o processo de construção de valor consistente e diferenciado ao mercado-alvo. Para tanto, a empresa necessita criar ou alavancar a mudança no ambiente, por meio da constante adaptação da sua oferta e mediante o aperfeiçoamento da sua forma de competir. O esforço gerencial, portanto, deve voltar-se para a estruturação das operações no sentido de criar vantagens competitivas sustentáveis, isto é, que possibilitem à empresa obter de forma permanente um desempenho melhor que seus concorrentes no conjunto de atributos valorizados pelos consumidores.

A implementação de ajustes nos processos internos às demandas dos clientes, entretanto, pressupõe a necessidade de adotar uma abordagem multifuncional, de modo a assegurar que todos os sistemas, procedimentos, atividades e a cultura empresarial sejam concebidos com a finalidade de atender a essas demandas. A importância da adoção de uma visão integradora dos diversos processos de negócio na atividade de serviços, com foco no atendimento às

necessidades dos clientes é ressaltada por Albrecht (2000). Este autor enfatiza que a administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão tem despertado a atenção de um número crescente de pesquisadores, visto que oferece um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do cliente, dos produtos e da própria organização.

Por essa visão de gestão, as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos de comunicação, o *mix* de produtos e os demais elementos estruturais e organizacionais da empresa devem transmitir, aos clientes, que foram concebidos em função de satisfazer suas necessidades. Albrecht (2000), alerta, porém, que apesar deste conceito ser simples e de fácil entendimento, transformá-lo em realidade é quase sempre uma tarefa difícil e nem sempre bem sucedida em virtude das dificuldades decorrentes da inexistência de uma metodologia integradora, que oriente a tomada de decisão nas diversas áreas e atividades componentes da cadeia de valor do negócio.

Ao afirmarem que operar um negócio com foco no mercado deixou de ser uma necessidade para tornar-se um pressuposto básico, Hooley, Saunders e Piercy (2001), por sua vez, enfatizam que a concretização desse conceito constitui-se em uma tarefa interfuncional, consistindo no desafio de projetar, alocar e gerenciar pessoas, processos e infra-estrutura para oferecer valor ao usuário final.

Sampaio e Perin (2004) ressaltam as vantagens da orientação para o mercado, posto que diferentes pesquisas apontam que as empresas que operam sob essa filosofia são geralmente mais lucrativas que suas rivais, independente do porte da organização. Day (2001) comenta, entretanto, que as organizações deixam de operar com foco no mercado pela falta de meios de adequar essa visão a uma estratégia, isto é, pela ausência de um procedimento lógico para perceber as necessidades do mercado consumidor e tornar a empresa apta a satisfazê-las de modo melhor que os competidores.

Ao analisar as causas determinantes do sucesso empresarial, Porter (1991) resalta três condições essenciais para que uma empresa alcance uma posição competitiva sustentável:

- a empresa deve desenvolver e implementar um consistente conjunto interno de objetivos e políticas funcionais que definam coletivamente sua posição no mercado. Ao mesmo tempo, é necessário que haja a integração entre os vários departamentos da empresa e que

a estratégia seja disseminada por toda a organização, para que todos possam contribuir com a sua consecução;

- o ambiente competitivo e as capacidades da empresa estão sujeitos a mudanças. Pelo fato de a formulação da estratégia representar um ato de alinhamento da empresa com o ambiente em que opera, deve-se considerá-lo também uma dinâmica fundamentada internamente nos pontos fortes e fracos da empresa e, externamente, nas possibilidades e ameaças decorrentes da sua atuação no mercado; e
- a estratégia da empresa deve ser diretamente ligada à geração e exploração de competências distintivas próprias e específicas, vistas como forças centrais que a organização possui para ser competitiva.

Constata-se, deste modo, que a elaboração da estratégia resulta na definição de um plano que integra os principais objetivos, políticas e sequência de ações de uma empresa em um todo coerente. Neste sentido, uma estratégia bem formulada contribui para ordenar e alocar os recursos de uma empresa, visando a alcançar uma posição singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças esperadas no ambiente e na avaliação da forma de competir dos concorrentes.

A concepção da estratégia como uma opção deliberada do grupo gestor da empresa não é, entretanto, unânime entre os pesquisadores do tema. Ao abordarem o processo de elaboração da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam que o termo estratégia requer uma série de definições, das quais destacam cinco em particular. Para os referidos autores, a estratégia é vista comumente como um **plano**, significando um curso de ação futuro, um roteiro a seguir para alterar a situação da empresa de uma determinada posição percebida para uma posição pretendida. Em outra vertente, os mesmos autores destacam que para muitos executivos a estratégia representa um **padrão** de decisões, isto é, consistência no comportamento decisório do grupo gestor dirigente ao longo do tempo. Deste modo, as organizações tanto desenvolvem planos para o seu futuro quanto extraem padrões de seu passado. A terceira forma de abordar a estratégia é considerá-la como uma **posição**, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) corroboram o conceito de Porter (1996), de que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. A quarta definição aborda a estratégia como uma **perspectiva**, isto é a maneira fundamental de

uma organização fazer as coisas, representando a teoria vigente no negócio que leva à consecução da visão de futuro da empresa. A quinta forma de abordar a estratégia, também utilizada pelos estrategistas, considera a formulação da estratégia como uma **manobra** específica para despistar os concorrentes. Neste caso, a empresa toma determinadas decisões que torna públicas, no sentido de esconder a sua real intenção de agir de uma determinada forma.

Noutra linha de raciocínio, diversos autores destacam o fato de que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis deriva do desenvolvimento e da exploração das capacidades e das competências centrais que as empresas possuem, de modo a obter um diferencial competitivo que seja único ou de cópia difícil pelos concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1998; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992). Na opinião de Prahalad e Hamel (1998), a compreensão e a exploração das competências essenciais, ou seja, a definição e o desenvolvimento daquilo que elas sabiam fazer melhor, transformou a indústria japonesa na grande referência mundial em termos de qualidade e produtividade nos anos 1980 e a distanciou consideravelmente das empresas ocidentais.

Tornando operacional o conceito, Prahalad (1999) refere-se às competências essenciais como um conjunto específico de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que ensejam um diferencial competitivo para a empresa, permitindo que esta ofereça um determinado conjunto de benefícios buscados pelos clientes. Segundo o autor, competências essenciais são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são de imitação difícil pela concorrência.

A principal finalidade de identificar as competências essenciais é possibilitar dirigir a atenção dos gestores e a concentração de recursos no que é fundamental para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. As competências internas, que levariam a níveis mais elevados de desempenho e que sustentariam a competitividade da empresa, baseiam-se nos atributos relativos aos recursos específicos de uma organização, existentes ou que devem ser desenvolvidos, de modo a criar vantagens diferenciais sustentáveis para a empresa. Corbett e Wassenhove (1993), tratando do mesmo tema, diferenciam os termos competitividade e competências. Para os autores, o primeiro vocábulo refere-se à capacidade

da empresa de suprir ou atender as necessidades do mercado de modo melhor que os concorrentes. Já as competências são as habilidades internas para suprir tais demandas.

Ao efetuar uma discussão sobre idéias concernentes à melhoria da competitividade a partir da análise conjunta dos ambientes externo e interno do empreendimento, Collins e Montgomery (1995) explicam como o desempenho pode ser influenciado pela disponibilidade de determinada composição de ativos e competências. Para os referidos autores, uma empresa será bem-sucedida caso tenha o maior e melhor estoque de recursos e melhor domínio sobre o desenvolvimento das atividades que produzem os resultados esperados pelos consumidores. Os recursos que suportam a competitividade tanto podem ser físicos (instalações, equipamentos), quanto intangíveis (marca registrada, imagem ou *know-how* tecnológico) e, também, relacionados à capacitação organizacional, embutidos nas rotinas, nos processos de negócio e na cultura empresarial vigente. Isto indica que a vantagem competitiva decorre da propriedade de recursos e competências que habilitam a empresa a desenvolver atividades de maior qualidade ou com custos mais reduzidos do que os apresentados pelos concorrentes.

Pelo enfoque dos autores citados, integrantes da escola denominada “*Resource Based View - RBV*”, o alcance de vantagens competitivas sustentáveis depende da compreensão das necessidades dos consumidores e do ajuste das operações da empresa para atendê-las de forma a superar a performance dos competidores. Referido enfoque assenta-se na premissa de que os elementos que constroem a estratégia competitiva não são produtos nem mercados, mas sim processos de negócios. Deste modo, o sucesso competitivo depende da identificação e desenvolvimento dos processos-chave envolvidos na produção ou oferta dos atributos valorizados pelos clientes, transformando-os em capacitações estratégicas que ofereçam valor diferenciado aos consumidores. As empresas criam estas capacitações fazendo investimentos em recursos humanos, equipamentos, gestão, instalações, estrutura organizacional, melhoria das relações com clientes e, particularmente no caso do varejo de auto-serviço, em logística.

Por representar, comumente, o elo final da cadeia de distribuição de milhares de produtos, o varejo de auto-serviço tem na logística uma arma competitiva especialmente importante. O varejo é um dos segmentos econômicos que mais tem incorporado tecnologia

de gestão nos últimos anos. Especificamente no caso da logística, desde a implantação do código de barras em praticamente todas as empresas do varejo de auto-serviço, ocorrido ao longo dos anos 1990, até a plena aplicação do conceito *ECR – Efficient Consumer Response*, constata-se uma utilização maciça de conceitos modernos de distribuição comercial no sentido de melhorar a competitividade de empresas de auto-serviço.

O ECR é um conjunto de tecnologias e estratégias específicas utilizadas por indústrias, atacadistas e pelo varejo, notadamente os supermercados, buscando reduzir custos, elevar a produtividade e a velocidade de reabastecimento, de forma a servir melhor ao consumidor. Tal esforço traduz-se em um amplo conjunto de ações e procedimentos que capacitam as empresas integrantes da cadeia de distribuição a responder de forma efetiva às necessidades crescentes dos consumidores por níveis de serviço cada vez mais elevados.

Dentre as estratégias que fundamentam o ECR, o setor de varejo de auto-serviço beneficia-se por meio de:

- sortimento eficiente: significa otimizar o *mix* e o espaço de exposição de produtos e em função disto aumentar a produtividade das vendas e o giro dos estoques;
- ressuprimento eficiente: proporcionando melhoria no fluxo de distribuição de produtos desde o fabricante até o ponto de venda, por meio da gestão compartilhada de compras, transportes e estoques;
- promoção eficiente: gerando redução de custos e melhoria nas vendas, mediante a diminuição da complexidade das negociações entre a indústria e o varejo, acarretando em redução de custos e ganhos econômicos para os parceiros envolvidos;
- introdução eficiente de produtos: possibilitando elevar as chances de sucesso do lançamento de novos produtos, através de coleta e compartilhamento de dados sobre vendas por produtos, por regiões, por loja e por segmento de clientes.

A utilização do ECR no varejo fundamenta-se nos conceitos de *TQM – Total Quality Management*, de *SCM – Supply Chain Management*, *Quick Response* e *PipeLine Logistics*, os quais promovem modificações relevantes na relações fornecedor/varejo, apoiados por diversas técnicas, dentre as quais destacam-se:

- Código de barras;
- *Cross Docking* ou *Transit Point*;

- ABC – Custeio Baseado em Atividades;
- EDI – Intercâmbio Eletrônico de dados;
- DSD – Entrega direta à loja;
- CRP – Reposição contínua de produtos
- CM – Gerenciamento por Categorias;
- Alianças e parcerias.

Não obstante a utilidade das tecnologias e ferramentas logísticas para a melhoria da competitividade de empresas varejistas de auto-serviço, deve-se ressaltar que a introdução de tais técnicas de gestão não pode ser feita de forma isolada e em desacordo com a estratégia geral da empresa, mas sim, como parte de um conjunto de investimentos em melhoria nos seus processos de negócio.

Constata-se, pelo exposto, a importância da empresa conhecer e utilizar metodologias consistentes de elaboração da estratégia de operações, visando direcionar a tomada de decisões sobre a formação de um composto de ativos e processos que proporcione a ampliação da competitividade do negócio.

## **2.2 Contribuição da Área de Operações para a Competitividade**

A consideração das interfaces e da interdependência da estratégia competitiva em relação à estratégia de operações recebe atenção de pesquisadores voltados a explicar o potencial que as organizações possuem na área operacional como fator determinante da competitividade (WARD, BICKFORD e LEONG, 1996; MEREDITH e SHAFFER, 2002). O desenvolvimento da estratégia de operações tem por finalidade a elevação da capacidade competitiva da empresa, por meio do ajuste dos processos, ativos e competências vigentes ou que devem ser aportados à área de operações. Na opinião de Slack (1993), o sucesso competitivo da empresa como um todo é uma consequência direta de suas funções de operações terem um desempenho superior aos seus concorrentes na concepção e entrega dos produtos e serviços demandados pelo mercado. Para tanto, a área de operações deve desenvolver seus processos e recursos de modo a que forneçam as condições necessárias para possibilitar à organização atingir um nível de desempenho na oferta de produtos e serviços



que a tornem proeminente na visão dos seus clientes atuais ou potenciais (LEONG e WARD, 1995). Na visão de Hayes e Pisano (1994), as empresas necessitam mudar sua abordagem tradicional de investir em equipamentos, processos e tecnologias visando à obtenção de níveis elevados de produtividade, para uma nova visão de investir objetivando o desenvolvimento da ampliação da capacidade de competir.

As necessidades dos clientes determinam os atributos de valor dos produtos e serviços que as organizações devem atender e, desse modo, podem ser usados como indicações para o desenvolvimento de competências na área de operações (KASH, 2002). Na concepção de Chambers et al. (1997), para contribuir efetivamente com o esforço organizacional de melhoria da lucratividade atual e de assegurar a competitividade da empresa a longo-prazo, a área de operações deve compreender as necessidades dos consumidores, transformando-as em prioridades competitivas a serem providas e, a partir desse conhecimento, ajustar seu funcionamento interno para supri-las. As decisões tomadas pela empresa, visando à obtenção desse ajuste, determinam sua posição competitiva, resultando no estabelecimento das vantagens competitivas a partir das quais a organização buscará diferenciar-se dos concorrentes (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

O investimento no desenvolvimento articulado dos diversos recursos e capacidades do sistema de operações, tais como a tecnologia, os sistemas, os procedimentos, bem como a localização e a disposição das instalações cria inter-relações de funções e competências específicas difíceis de copiar por outras empresas. Hayes e Upton (1995), acentuam que as vantagens baseadas em operações, além da sustentabilidade, representam também diferencial competitivo, especialmente quando ancoradas nas capacidades das pessoas e nos processos operacionais da organização. Para os referidos autores, a vantagem baseada em operações, diferentemente do esforço pela manutenção de posição competitiva de destaque, é menos visível aos concorrentes, passando despercebida sua efetividade potencial ou até mesmo sua existência, evitando retaliações por parte dos competidores. Ao discorrerem sobre o mesmo tema, Gaither e Frazier (2001) concluem que a obtenção de competências essenciais decorrentes das decisões tomadas na área de operações representa a vantagem competitiva sustentável buscada pelas empresas. Tais decisões incluem o desenvolvimento de instrumentos e meios de elevar a competitividade, tais como tecnologia avançada de processo,

força de trabalho habilitada e motivada, capacidade de atender prontamente às demandas do mercado e entrega de produtos e serviços de alta qualidade.

A avaliação do papel competitivo e a contribuição da função de operações para o alcance dos objetivos estratégicos de qualquer negócio podem ser feitas por meio da utilização do *Modelo de quatro estágios*, proposto por R. H. Hayes e Wheelwright (1984). No primeiro estágio as empresas são totalmente reativas em relação às suas operações. Neste momento, as operações são vistas como incapazes de contribuir para o sucesso competitivo da empresa. Não há uma avaliação da ação dos concorrentes e a gerência entende que o simples fato de operar sem interrupções e mantendo a eficiência das operações contribui para a geração de lucros. A principal contribuição da área de operações nesta fase é manter os custos baixos. A atividade da gerência é voltada apenas para o controle operacional e as áreas funcionais da empresa possuem pouca integração entre si, operando de forma isolada. É restrita a participação dos gestores operacionais em decisões sobre os aspectos estruturais e infra-estruturais da área, tais como instalações, tecnologia, integração vertical, política de recursos humanos, além dos processos internos. A direção procura não se envolver diretamente com aspectos ligados à área de operações.

No segundo estágio, a atuação da empresa destaca-se no mercado em que compete e começa, por este motivo, a ser alvo da reação dos concorrentes. O esforço principal passa a ser não deixar os competidores ganharem vantagem expressiva em relação à organização. Deste modo, as gerências passam a adotar as práticas usuais da indústria a que pertencem. Além de darem sustentação aos objetivos internos, as diversas áreas já têm alguma preocupação com resultados externos, que influenciam o mercado. Os sistemas de trabalho tendem a aproximar-se de seus competidores. Utilizam geralmente instalações, equipamentos e sistemas de trabalho semelhantes, tendo também fornecedores de bens e serviços comuns em várias situações. A orientação predominante transmitida ao plano operacional refere-se à necessidade de obedecer aos padrões estabelecidos pela direção. A autonomia decisória é desencorajada. Em síntese, neste estágio, as empresas perseguem os padrões usuais da indústria a que pertencem, oferecendo produtos e serviços similares aos de outras empresas. Em relação às operações, espera-se que mantenham uma posição de neutralidade, buscando assim a paridade com seus competidores e uma situação de funcionamento sem grandes interrupções. Como as empresas situadas no primeiro estágio, as pertencentes ao segundo

dependem de fontes externas para o desenvolvimento de seus processos tecnológicos. Diferentemente daquelas, entretanto, estas empresas já procuram estruturar suas equipes de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, além de fornecedores externos próprios.

No terceiro estágio, os gerentes operacionais têm clara visão do que é valorizado pelos clientes e buscam estruturar as operações com a finalidade de atender aos critérios por eles demandados. As operações realizadas pela organização nas diferentes áreas funcionais são coerentes entre si e se relacionam com os níveis de preços, qualidade, confiabilidade e flexibilidade requeridos pelos consumidores. As empresas neste estágio fazem uso amplo de ferramentas gerenciais relacionadas à melhoria da qualidade e da produtividade. O desafio para as empresas nessa fase é fazer com que a área de operações dê suporte à estratégia competitiva da organização. Deste modo, as empresas situadas no terceiro estágio consideram a área de operações como uma força que sustenta a sua posição competitiva. A área de operações é considerada internamente competitiva, ou seja, está relacionada e dá sustentação à estratégia de negócios da empresa. Esta contribuição concretiza-se por meio da formulação e implementação de uma clara estratégia de operações, para orientação das decisões operacionais de médio e longo prazo.

Atingir o quarto estágio, apesar de parecer uma extensão natural do estágio anterior, representa, na opinião dos autores do modelo, a mais difícil das transições. A organização deve enfrentar o desafio de desenvolver capacidades e comprometimentos internamente para transformar o papel competitivo de suas operações. Estas deverão passar a ser proativas, buscando inovar na oferta de produtos e serviços, identificando novas oportunidades de negócios e auxiliando na redefinição da estratégia competitiva da empresa. Neste estágio, mais do que satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas deverão criar necessidades para eles, redefinindo e expandindo suas expectativas. As empresas que atingem este estágio definem os padrões de qualidade que serão seguidos até pelos competidores. Os clientes tornam-se fontes de idéias. São dadas aos funcionários condições para a superação de metas, por meio do treinamento constante e autonomia para decidir em questões surgidas do contato diário com os clientes. Além disso, são definidos indicadores para avaliação das melhorias implementadas e existem sistemas de recompensas para manter motivados os funcionários. A tecnologia passa de uma visão de simplesmente cortar custos e pessoas, para desempenhar um papel de fonte importante da vantagem competitiva, voltada para a concepção e oferta de

produtos e serviços inovadores, ainda não no alcance dos competidores. A preocupação central da empresa é mais em perder a dianteira nos lançamentos do que com os riscos nele envolvidos. Neste estágio, a área de operações passa a ter um papel central tanto na formulação quanto na execução da estratégia competitiva da empresa devendo, ao mesmo tempo, ser capaz de enfrentar os desafios decorrentes do gerenciamento de atividades mais complexas tais como o recrutamento e desenvolvimento de pessoal, salários flexíveis, inovações tecnológicas de produtos, serviços e processos, bem como a comunicação e articulação de atividades com as demais áreas funcionais da empresa, principalmente marketing e finanças.

Em outro enfoque, a *cadeia de valor*, proposta por M.E. Porter (1992), permite reafirmar a importância das atividades operacionais para a geração de vantagem competitiva. Na descrição de seu modelo de desenvolvimento da competitividade, o autor relaciona valor total, atividades de criação de valor e margem. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas, divididas em dois tipos gerais: primárias e de suporte. As primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, assim como a assistência pós-venda. As atividades de suporte apoiam as atividades primárias ao proporcionarem a aquisição de insumos e de tecnologia, a gestão dos recursos humanos e a infra-estrutura da empresa, incluindo a gestão geral e a manutenção dos sistemas de controle.

Constata-se que várias atividades componentes da cadeia de valor são desenvolvidas no âmbito da área de operações, tais como as atividades de produção, de logística, de seleção de tecnologia e sistemas, bem como da gestão dos recursos humanos empregados nas operações produtivas. Verifica-se, deste modo, que tanto o *Modelo de quatro estágios* proposto por R.H. Hayes e Wheelwright (1984), quanto o *Modelo de cadeia de valor*, de M. E. Porter (1992) enfatizam que o alcance de vantagem competitiva depende da tomada de decisões sobre ativos, processos e competências na área de operações, o que configura a importância desta área para a consecução dos objetivos estratégicos de qualquer empreendimento. A contribuição da área de operações para a melhoria da competitividade da empresa materializa-se por meio da formulação da estratégia de operações, conforme comentado nos tópicos que se seguem.

## 2.3 Estratégia de Operações

A gestão de operações é uma atividade complexa e que envolve ampla variedade de decisões táticas no exercício das atividades diárias de qualquer organização. Em virtude deste fato, é importante que os gerentes de operações tenham à sua disposição um conjunto de princípios gerais que possa orientar a tomada de decisão de modo congruente com os objetivos de longo prazo da empresa. Este conjunto de princípios constitui a estratégia de operações.

### 2.3.1 Conceito de estratégia de operações

O surgimento do conceito de estratégia de operações é estreitamente ligado ao declínio da competitividade da indústria americana frente às indústrias japonesas, ocorrido no início dos anos 1970. Ao lado das análises tradicionais da teoria macroeconômica, por meio da qual se tentava explicar a perda da competitividade com base em variáveis como taxa de câmbio, *déficit* público, políticas fiscal e monetária e custos da mão-de-obra, constatou-se a existência de fortes indícios de que a má gestão dos sistemas de produção das empresas ocidentais poderia ser responsável pela queda de desempenho constatada.

Esta linha de pensamento evoluiu a partir da constatação de que as empresas japonesas obtinham vantagem competitiva por meio da organização de suas funções de operações, as quais eram estruturadas para atender a critérios competitivos, como qualidade, flexibilidade e inovação de forma prioritária, diferentemente da visão estreita de obtenção de elevados níveis de eficiência e redução de custos, foco de preocupação dos gestores americanos. Esta constatação influenciou de modo marcante o surgimento de uma abordagem conceitual diferente sobre a contribuição da função de operações para a competitividade das empresas.

A importância da área de operações para o sucesso competitivo da empresa foi originalmente discutida em artigo científico elaborado por Skinner (1969), no qual o referido pesquisador aborda a escassa participação da área de operações na definição da estratégia corporativa. Nesse artigo, o autor critica inicialmente o apego dos gerentes americanos aos

princípios impostos pela visão taylorista da gestão, com ênfase acentuada em padronização, redução de custos e aumento de eficiência, muitas vezes em detrimento de certas dimensões competitivas mais importantes, como qualidade, flexibilidade e inovação.

Para Skinner (1969), esta visão tecnicista, que privilegia baixos custos e elevada eficiência, leva os gerentes de alta hierarquia a se afastarem das operações, delegando a especialistas não familiarizados com a estratégia empresarial decisões importantes que afetam diretamente a capacidade competitiva da organização. Ao tomar decisões baseadas prioritariamente no paradigma de baixos custos e alta eficiência, os gerentes americanos deixam de utilizar a área de operações como arma competitiva, transformando-a em um pesado encargo, composto de instalações, equipamentos e sistemas gerenciais inflexíveis, caros e difíceis de modificar.

Num segundo nível de análise, Skinner (1969) caracteriza a relação entre estratégia empresarial e as operações, assim como seu efeito na competitividade. Segundo o autor, a estratégia empresarial fundamenta-se na escolha de produtos e dos segmentos de mercado onde a empresa deseja competir. Cada conjunto produto-mercado cria para a empresa, e em particular para suas operações, demandas competitivas específicas, que deveriam se refletir em políticas e decisões. Por outro lado, sistemas de manufatura envolvem *trade-offs* e compromissos, tornando necessário fazer escolhas que reflitam as prioridades estabelecidas a partir da estratégia empresarial. Para especificar quais as decisões operacionais mais importantes e as limitações que elas necessariamente originam, Skinner propõe uma lista de áreas de decisões relacionadas a instalações e equipamentos, planejamento e controle da produção; força de trabalho e *staff*, planejamento do produto e engenharia, organização e administração, enfatizando que a decisão sobre estes itens deve contar com o envolvimento efetivo da alta administração, de modo a assegurar que a configuração do sistema de operações seja congruente com a estratégia geral.

Na década seguinte à publicação do artigo citado, diversos outros autores apresentaram conceitos sobre estratégia de operações em busca de complementar e dar operacionalidade às idéias iniciais de Skinner. Referidos conceitos convergem para a definição da estratégia de operações como um esforço de aumentar a competitividade da organização, por meio da

fixação de um padrão coerente de decisões sobre a alocação e a organização dos recursos postos à disposição da área operacional, de modo a prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à empresa competir eficazmente no mercado em que atua.

Na visão de Wheelwright (1984), por exemplo, a estratégia de operações constitui-se na seqüência de decisões que ao longo do tempo capacitará a organização a desenvolver a estrutura e a infra-estrutura desejadas, além de um conjunto específico de capacitações. Para o autor, a estratégia de operações deve ter como características a consideração de um horizonte de longo prazo e focalizar a alocação de recursos nas atividades fundamentais. Kim e Lee (1993) apresentam visão semelhante, ao afirmarem que a estratégia de operações consiste no uso efetivo da capacidade da área de produção para o alcance das metas do negócio. Giansesi e Corrêa (1994), por sua vez, assinalam que a formulação da estratégia de operações tem como principal finalidade o aumento da competitividade da organização e, para tanto, constitui-se num padrão coerente de decisões de distribuição dos recursos de uma organização, para se obter um composto adequado de características de desempenho que conduza a empresa a competir de forma eficaz.

Na opinião de Ahmed e Montano (1994) a estratégia de operações consiste no uso efetivo da capacidade e das competências da área de operações com a finalidade de alcançar os objetivos fixados para a empresa. Estes objetivos incluem metas de crescimento de receita, lucros, flexibilidade, confiabilidade de entrega, inovação, serviços pós-venda, dentre outros fatores demandados tanto pelos acionistas quanto pelos clientes. Em outra vertente, Swink e Way (1995), em uma visão nitidamente voltada para atividades de manufatura, definem estratégia de operações como as decisões e planos sobre recursos e políticas diretamente relacionadas com a aquisição de insumos e facilidades de produção, a fabricação e a entrega de produtos tangíveis. Ao discorrerem sobre a importância do desenvolvimento das competências centrais para a competitividade, Ward, Bickford e Leong (1996) afirmam que a estratégia de operações representa a definição das competências mais relevantes para o negócio e os investimentos necessários para construir ou desenvolver tais competências. Referidas competências, específicas de cada negócio, são formadas por intermédio de investimentos ao longo do tempo, não podendo ser facilmente imitadas ou compradas prontas pelos concorrentes. Na mesma linha de raciocínio, Meijboom e Vos (1997) entendem que a

formulação da estratégia de operações visa a estabelecer diretrizes para orientar as decisões de investimento em infra-estrutura e na gestão dos recursos postos à disposição da organização, capacitando-a a atender de forma continuamente rentável as necessidades dos consumidores existentes nos segmentos de mercado definidos pela estratégia competitiva.

Ao discorrerem sobre a natureza de uma estratégia de operações, Slack e Lewis (2002) enfatizam a necessidade de alinhamento entre as necessidades do mercado com os recursos e competências existentes na área operacional da empresa. Na mesma linha de raciocínio, Lowson (2003), por sua vez ressalta que a formulação da estratégia de operações compreende a tomada de decisões relativas a determinadas aptidões, competências e recursos que, de forma combinada, tornam a empresa apta a atender às exigências do mercado consumidor.

Na conceituação apresentada por Chambers et al. (1997), a estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações que define o papel, os objetivos e as atividades da área de operações, de forma que estes apóiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização. Ao proporem um modelo para a formulação da estratégia competitiva da empresa, Contador e Meireles (2004), por sua vez, enfatizam a necessidade de identificar os campos de competição, isto é, os atributos valorizados pelos clientes e decidir sobre as armas mais adequadas para ampliar a capacidade de a empresa atender a esses atributos. Para os referidos autores, as armas competitivas compreendem os processos, ativos e competências que capacitam a empresa a competir eficazmente nos campos de competição selecionados. Analisando-se esta definição em conjunto com as apresentadas pelos demais autores, constata-se o surgimento de um enfoque diferente para a área de operações, que evolui de um papel meramente cumpridor das diretrizes emanadas de outras áreas e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas da organização, buscando criar para os produtos e serviços da organização vantagens que possam ser observadas pelos consumidores (TACHIZAVA e REZENDE, 2000).

Verifica-se, deste modo, que a formulação da estratégia de operações obedece normalmente a um procedimento lógico e seqüencial, iniciado com a escolha de uma estratégia competitiva genérica para a organização, seguida da determinação dos atributos que devem ser priorizados pela área de operação, complementando-se com a indicação de



diretrizes para orientar a tomada das decisões que promovam a melhoria da performance da empresa nos atributos priorizados. A identificação dos atributos competitivos é um dos principais elementos constitutivos da estratégia de operações, conforme comentado na seção apresentada a seguir.

### 2.3.2 Critérios competitivos

O estudo da estratégia de operações divide-se teoricamente em dois conjuntos separados de questões, que se sobrepõem. O primeiro refere-se ao que é conhecido como o conteúdo da estratégia de operações, compreendendo os critérios competitivos e as decisões que devem ser implementadas nas diversas atividades componentes da área de operações. O outro conjunto de questões concerne à formulação da estratégia de operações, que compreende o processo de ligação dos critérios de desempenho às áreas de decisão.

Os critérios competitivos constituem-se na lista de atributos do produto ou serviço que são valorizados pelos clientes, priorizados em termos de importância na sua decisão de compra (TUNÁLV, 1992). As áreas de decisão são agrupamentos de recursos e de atividades afins e complementares que em conjunto definem as competências e capacidades da área de operações. Quanto à determinação dos atributos que devem ser valorizados pela área de operações, torna-se necessário distinguir aqueles relacionados a atividades industriais daqueles considerados relevantes para a atividade de serviços.

Em atividades industriais, listas de atributos, denominados critérios competitivos são sugeridos por diversos autores (WHEELWRIGHT, 1984; FINE e HAX, 1985; PLATTS e GREGORY, 1992). Slack (1993) resume a contribuição desses autores e indica cinco critérios como fundamentais para a competitividade:

- **custo** – significa fabricar produtos a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar. Este tipo de vantagem competitiva pode ser obtido pela produção em alta escala, combinado com a obtenção de recursos mais baratos. Deve-se observar, entretanto, que o critério custo é importante para a produção, mas não necessariamente

para os clientes. Os consumidores valorizam, em verdade, preços baixos. Deste modo, a empresa que consegue operar com custos reduzidos, por meio da produção em alta escala, tem duas opções. Pode vender por preço semelhante ao dos competidores, obtendo maior margem de lucro ou dominar o mercado por meio da oferta de preço de venda menor que praticado pelos concorrentes. Em qualquer caso, operar com custos baixos pode trazer ganhos significativos para a empresa. Caso a empresa que consegue operar com baixos custos decida vender por preço equivalente aos concorrentes, obterá maior margem de lucro total, o que possibilitará a formação de reservas financeiras para custear investimentos na melhoria constante de sua capacidade de competir, ampliando deste modo sua distância à frente dos competidores. No caso de optar por operar com preço de venda menor do que o dos concorrentes, a empresa consegue ampliar sua participação no mercado, assegurando ao mesmo tempo a manutenção de sua margem total de lucro, visto que obterá uma adequada combinação de margem reduzida e giro elevado de vendas;

- **qualidade** – este é certamente o critério competitivo mais amplo demandado pelos clientes, visto que envolve dimensões como desempenho intrínseco e características secundárias do produto, conformidade, durabilidade, serviços associados, estética e a própria qualidade percebida. A ênfase em qualquer dessas dimensões depende do tipo de empresa considerada e do contexto competitivo em que opera. Para Slack (1993), entretanto, a qualidade consiste na capacidade da empresa em não cometer erros na concepção e entrega dos produtos e serviços. Significa tanto fabricar produtos conforme as especificações dos projetos bem como assegurar que eles tenham desempenho superior aos de seus competidores;
- **velocidade de entrega** – compreende a capacidade da área de operações de conseguir com que o intervalo de tempo entre o início do processo de elaboração do produto ou serviço seja menor do que o da concorrência;
- **confiabilidade** – significa a capacidade de estruturar as operações e mobilizar recursos para garantir o trabalho no tempo prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma falha. Isso implica estar apto a estimar com precisão datas de entrega ou, alternativamente, aceitar as datas de entrega solicitadas pelo cliente, comunicar essas datas com clareza ao cliente e, por fim, fazer a entrega pontualmente;
- **flexibilidade** – compreende a capacidade em variar e adaptar a operação, em função tanto da alteração das necessidades dos clientes quanto de mudanças no processo de produção, causadas, por exemplo, no suprimento dos recursos. A área de operações deve ser flexível

para atender a mudanças na variedade de produtos e no volume produzido. A área de operações deve, ainda, ser estruturada para ter flexibilidade suficiente de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não padronizados, bem como no tipo de produto a fabricar.

Ao analisar a interdependência dos critérios competitivos, Slack (1993) considera que as empresas devem enfatizar alguns desses critérios prioritariamente. A natureza dos objetivos de desempenho impede a empresa de atingir excelência simultaneamente em todos os atributos demandados pelos clientes. Deste modo, considerando suas competências internas, a intensidade da concorrência no mercado em que atua e o tipo de produto que fabrica ou comercializa, a empresa deve priorizar um ou poucos critérios competitivos, aproveitando seus recursos, capacidades e oportunidades do mercado para se tornar competitiva. Depreende-se, então, que, em face dos recursos humanos, físicos e tecnológicos da empresa e da avaliação das necessidades dos clientes e do desempenho dos concorrentes da empresa, devem ser definidos os critérios competitivos mais adequados e estruturar a função de operações da melhor maneira possível para que ela seja capaz de dar suporte a esta escolha.

Na área de serviços, entretanto, o número de critérios competitivos é mais amplo, em virtude do maior contato entre o sistema de operações e os consumidores induzir a uma avaliação de desempenho mais complexa por parte desses clientes. Johnston e Clark (2002) indicam dois ingredientes-chave na avaliação da qualidade de um serviço por parte dos consumidores: os resultados e a experiência do serviço. Enfatizam a noção de que, embora estes dois aspectos possam ser analisados separadamente, há sempre uma sobreposição considerável entre resultado e experiência. O resultado refere-se ao que o cliente espera ao adquirir o serviço. A experiência diz respeito ao modo como o fornecedor lida com o cliente durante a transação relativa ao serviço. Contém aspectos da maneira como os funcionários atendem os clientes e também da percepção do cliente em relação à organização e às suas instalações.

Os clientes julgam a qualidade do serviço tanto pela experiência quanto pelo resultado. O fato de as operações de serviço fornecerem uma experiência intangível, além dos resultados mais tangíveis, cria um desafio adicional para os gestores deste tipo de operação,

considerando ainda a circunstância de que o cliente é, freqüentemente, parte integrante do processo de produção.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam o serviço permite à gestão de operações planejar e organizar o sistema de serviços de modo a garantir o desempenho nos critérios prioritários. Embora cada tipo de atividade prestadora de serviço tenha uma proposta singular e diferenciada de valor para os clientes, isto é, um conjunto de bens tangíveis e intangíveis ofertados, é possível identificar certas dimensões genéricas que servem como referencial e linguagem comuns no projeto, diagnóstico e ajuste dos sistemas de fornecimento de serviços.

Diversos autores apresentam conjuntos de atributos de desempenho para operações de serviço, na tentativa de explicar o processo de avaliação efetuado pelo cliente. Uma das mais conhecidas contribuições na área é o modelo SERVQUAL, proposto por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). O referido modelo compara a experiência real do cliente com suas expectativas prévias, com base em uma lista de cinco critérios:

- tangibilidade – situação e aparência das instalações físicas, equipamentos e funcionários;
- confiabilidade – compreendendo a habilidade do fornecedor em prestar o serviço de forma precisa e consistente;
- responsividade – a disposição de auxiliar os clientes e executar prontamente o serviço;
- segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir credibilidade e competência; e
- empatia – atendimento individualizado aos clientes, boa comunicação e compreensão das demandas dos clientes.

O modelo SERVQUAL foi projetado e validado originalmente para avaliar as dimensões da qualidade em cinco categorias de serviços: reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretoras de seguros e companhias de cartão de crédito, na tentativa de propor um instrumento de uso geral para qualquer tipo de serviço. Ganesi e Corrêa (1994), entretanto, criticam a abrangência excessiva do agrupamento dos atributos propostos no referido modelo, dificultando sua utilização como uma ferramenta

efetiva para orientar os gestores de operações no sentido de tomar decisões que tornem o serviço (resultado e processo) mais competitivo na visão dos consumidores.

Outra interessante forma de agrupamento dos atributos de valor para atividades de serviço é proposta por Albrecht e Zemke (2002). Esses autores asseguram que o esforço de fornecer valor ao cliente deve ser concentrado em torno de sete componentes ou dimensões:

- componentes ambientais - compreendem o contexto físico em que o cliente experimenta o produto ou em que o serviço é executado;
- componentes sensoriais – referem-se às experiências sensoriais pelas quais o cliente passa ao utilizar o serviço, tais como imagens, sons, sabores, sensações físicas, desconforto, aspectos estéticos do produto;
- componentes interpessoais – interações dos clientes com os empregados ou, em alguns casos, com outros clientes como parte da experiência total. Abrangem aspectos de amizade, cortesia, solidariedade, aparência física e impressão de competência na execução de tarefas importantes;
- componentes de procedimentos – os processos vivenciados pelo cliente ao fazer negócio com a empresa. Incluem espera, explicação de suas necessidades e desejos, preenchimento de formulários, prestação de informações, deslocamento para outras localidades e sujeição à manipulação ou tratamento físico;
- componentes tangíveis – envolvem coisas utilizadas fisicamente pelos clientes na experiência com o serviço, ainda que temporariamente. Incluem produtos adquiridos ou alugados e materiais postos à disposição do cliente enquanto o serviço é prestado;
- componentes informacionais – Aspectos da experiência dos clientes que envolvem o recebimento das informações necessárias para agir como cliente;
- componentes financeiros – representam o valor pago pelo cliente pela experiência total, bem como eventuais descontos e facilidades de pagamento.

Os componentes descritos podem ser utilizados pelas empresas de serviços para promover uma auditoria de valor, visando a identificar oportunidades de melhorar a qualidade de seu funcionamento. Embora não destacado pelos autores, constata-se que a referida relação das dimensões de valor pode ser usada para aferir também a qualidade dos serviços prestados

pelos principais concorrentes, indicando deste modo seus pontos fortes e fracos em termos de competitividade. Tal informação é de grande utilidade no sentido de orientar o esforço de melhoria em aspectos-chave do negócio, nos quais os competidores obtêm uma avaliação mais positiva por parte dos clientes.

Na mesma linha de raciocínio, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam um conjunto de quatro critérios que representam as características de um serviço notadas pelo cliente e que formam a base para avaliar a eficácia do sistema de operações. Os critérios propostos pelos autores referem-se a:

- instalações de apoio, compreendendo a avaliação de itens como localização, decoração interior, adequação da arquitetura e *layout* das instalações;
- bens facilitadores, referindo-se à consistência, variedade e disponibilidade de produtos associados aos serviços oferecidos;
- serviços explícitos, relativos ao treinamento do pessoal prestador do serviço, à abrangência e consistência dos serviços, bem como à disponibilidade do serviço e às facilidades de interação com o prestador;
- serviços implícitos, compreendendo sete dimensões a serem avaliadas, isto é: atitude de serviço; ambiente; filas de espera; símbolos de *status*; sensação de bem-estar; privacidade, segurança e conveniência.

Apesar de a classificação proposta apresentar-se, aparentemente, como uma forma simples de aferir a consistência de um serviço, a análise do conteúdo dos quatro critérios sugeridos pelos autores revela um número excessivo das dimensões de valor cujo desempenho deve ser aferido. Tal amplitude eleva desnecessariamente os custos de avaliação da importância relativa de cada critério e amplia o tempo de realização dessa avaliação.

No caso específico do varejo de auto-serviço, merece destaque a lista de vinte e três atributos de valor, constante do Quadro 1, proposta pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (1998).

ATRIBUTOS VALORIZADOS POR CLIENTES DE SUPERMERCADOS	
Higiene;	Rapidez no caixa;
Qualidade no atendimento;	Não faltar produtos;
Frequentes promoções/ofertas;	Qualidade dos produtos;
Preço menor;	Facilidade de acesso;
Variedade de produtos;	Ter marcas de qualidade;
Proximidade de casa ou do trabalho;	Sinalização das seções;
Aprovação de crédito rápida ;	Ter opções de pagamento;
Ter estacionamento;	O ambiente da loja;
Aceitar <i>ticket</i> alimentação;	Ter novidades/artigos importados;
Aceitar cheques pré-datados;	Produtos com a marca do supermercado;
Aceitar cartões de crédito;	Horário de funcionamento 24 horas;.
Serviços complementares.	

Quadro 1: Lista ampla de atributos competitivos no varejo de auto-serviço(ABRAS, 1998).

A referida lista de atributos deriva de ampla pesquisa nacional que buscou identificar as razões que levam os clientes à escolha de uma determinada loja em detrimento de qualquer outro fornecedor. Analisando-se os atributos listados no Quadro 1, constata-se a conveniência de neles efetuar uma consolidação, visando a facilitar sua priorização e a correspondente avaliação do peso relativo de cada atributo.

Tal consolidação justifica-se pelo fato de que alguns dos fatores competitivos relacionados na pesquisa da ABRAS (1998) constituem-se, na verdade, dimensões ou subdivisões de critérios competitivos mais amplos. Ao mesmo tempo, a redução do número de atributos, por meio da sua consolidação em dimensões mais abrangentes, agiliza a realização de pesquisas junto aos clientes, tornando-as menos onerosas.

### 2.3.3 Categorias de decisão

A melhoria da competitividade por meio das operações depende da implementação de um grande conjunto de decisões individuais, que capacitam a empresa a estruturar sua oferta, de modo a atender aos atributos competitivos priorizados. Em virtude da complexidade da função de operações, é apropriado classificar estas decisões em áreas estratégicas de decisão.

As áreas de decisão reúnem grupos de temas de mesma natureza, que merecem atenção especial dos gestores operacionais, em virtude da influência que exercem na capacidade do sistema de operações em atingir os níveis de desempenho desejados nos atributos competitivos. Além de contribuir para estruturar o processo decisório relativo à melhoria dos ativos e competências que a empresa necessita desenvolver, a segmentação da função de operações em áreas de decisão resulta, na prática, na implementação da proposta de valor que a empresa oferece aos seus clientes. Kaplan e Norton (2000) enfatizam que “a essência de qualquer negócio – a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes – é a proposição de valor apresentada aos clientes”. Os mesmos autores anotam, ainda, que a proposição de valor articulada com clareza fornece o alvo fundamental em que devem se concentrar os temas estratégicos, os processos de negócio internos e a infraestrutura da organização.

Quanto à segmentação da função de operações, diversos autores apresentam, de modo próprio, a divisão dos temas que julgam fundamentais para serem observados por ocasião da formulação da estratégia de operações. Wheelwright (1984), por exemplo, propõe que as decisões relativas à área de operações sejam divididas em nove categorias, divididas em dois grupos: a) *decisões estruturais*, referentes a capacidade, instalações, integração vertical, e tecnologia de produtos e processos; b) *decisões infra-estruturais*, relacionadas ao planejamento e controle das operações, ao sistema da gestão da qualidade, à gestão dos recursos humanos, à organização e sistemas gerenciais e à gestão das relações com fornecedores. A coerência entre as decisões tomadas no âmbito dessas categorias e sua congruência com a estratégia de negócios adotada significará a sustentação da vantagem competitiva buscada pela empresa.

No mesmo sentido de organizar, sistematizar e facilitar a tomada de decisão sobre os processos operacionais, outros autores apresentam suas classificações de áreas estratégicas de decisão, no âmbito da proposição de modelos de formulação de estratégias de operações. O Quadro 2 apresenta a classificação adotada por três desses autores. Analisando-se as categorias de decisão apresentadas, observa-se não haver diferenças relevantes entre elas. Verifica-se, tão-somente, que algumas incluem categorias não enfatizadas pelos autores que antecederam a apresentação de seus respectivos modelos.



Platts e Gregory	Fine e Hax	Hill
Instalações	Instalações	Processo produtivo
Capacidade	Capacidade	Papel dos estoques
Processos	Integração vertical	Comprar X fazer
Recursos humanos	Processos e tecnologias	Capacidade
Qualidade	Escopo e novos produtos	Suporte das atividades
Políticas de controle	Recursos humanos	Sistemas de PCP
Fornecedores	Gerenciamento da qualidade	Controle de qualidade
Novos produtos	Infra-estrutura	Engenharia de sistemas
	Relações com fornecedores	Estrutura organizacional

Quadro 2: Categorias de decisão: Platts e Gregory (1992); Fine e Hax (1985); Hill (1995).

Na área de serviços, talvez pelo fato de a teoria sobre estratégias de operações ainda não ser objeto de investigação acadêmica sistemática, verifica-se uma escassez de propostas de esquemas de classificação das áreas estratégicas de decisão relativas à função de operações.

Como exceção, merece destaque a proposta de classificação apresentada por Giansi e Corrêa (1994). Os referidos autores apontam uma lista contendo a segmentação da área de operações de empresas de serviços, composta pelas quatorze áreas de decisão a seguir relacionadas:

- Projeto do serviço: conteúdo do pacote de serviço, foco e responsividade;
- Processo/tecnologia: separação entre *front Office/back room*, tipo de contato com o cliente, métodos de trabalho, equipamentos, automação e capacidade;
- Instalações: localização, descentralização, *layout*, arquitetura, decoração e políticas de manutenção;
- Capacidade/demanda: quantidade, tipo e responsividade da capacidade, ajuste da demanda no tempo e adequação entre capacidade e demanda;

- Força de trabalho: níveis de qualificação, recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e políticas de remuneração;
- Qualidade: prevenção e recuperação de falhas, garantias de serviço, padrões de serviço e monitoramento de necessidades e expectativas;
- Organização: centralização, estilos de liderança, comunicação e autonomia de decisão;
- Administração de filas e de fluxo: disciplina na fila, configuração da fila e gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera;
- Sistemas de informação: coleta, análise e uso de informação experimental;
- Gestão de materiais: política de fornecimento, papel dos estoques, políticas de ressuprimento e níveis de disponibilidade;
- Gestão do cliente: participação do cliente, gestão das expectativas e comunicação com o cliente;
- Medidas de desempenho: prioridades, padrões e métodos;
- Controle das operações: programação das operações e regras de decisão;
- Sistemas de melhoria: que assegurem a melhoria contínua da área de operações.

Constata-se que a indicação das áreas de decisão constitui uma lista de verificação dos fatores que devem ser observadas quando da formulação da estratégia de operações. Por este motivo, a escolha das áreas de decisão e a indicação dos fatores a serem considerados no âmbito de cada área de decisão devem ser adaptadas a cada tipo particular de organização. Esta é, a propósito, a recomendação dos autores, ao afirmarem que, num caso específico, o conjunto de áreas de decisão pode ser alterado. Em determinados casos, algumas áreas poderão ser acrescentadas, enquanto outras já incluídas poderão ser consideradas irrelevantes ou não aplicáveis (GIANESI e CORRÊA, 1994).

## **2.4 O Processo de Formulação de Estratégias de Operações**

A concepção da estratégia de operações envolve a habilidade de inserir as decisões operacionais na hierarquia da estratégia competitiva geral da organização. Envolve, também, priorizar os objetivos de desempenho de operações de modo a relacioná-los às necessidades dos clientes e à ação dos concorrentes. Para tanto, a formulação da estratégia de operações

compreende uma seqüência coordenada e integrada de etapas voltadas para proporcionar à empresa obter um conjunto de competências que são valorizadas pelos clientes e que lhe asseguram vantagens competitivas sobre os competidores. Apresenta-se nesta seção os principais modelos de formulação de estratégias de operações na indústria existentes na literatura, com o objetivo de obter subsídios para o modelo de formulação proposto no capítulo 5. Na seqüência e com o mesmo objetivo, discute-se os modelos de formulação específicos para serviços.

#### 2.4.1 Modelos de formulação utilizados na indústria

A teoria sobre formulação de estratégias de operações teve origem, validação e aplicação em ampla escala na gestão de empresas de manufatura, a partir do início dos anos 1970. O foco de atenção dos estudiosos dessa área foi sempre voltado para a tarefa de elevar a competitividade da empresa por meio da melhoria dos processos, competências e recursos da área de produção. Por este motivo, apresenta-se nesta seção as principais contribuições de autores diferentes sobre o processo de formulação de estratégias de operações em empresas de manufatura, com a finalidade de obter contribuições para o modelo de formulação que se pretende desenvolver.

##### 2.4.1.1 Modelo de Platts e Gregory

Platts e Gregory (1992) apresentam um modelo de formulação de estratégias de operações de característica prescritiva, pois fundamentado em roteiros estruturados de levantamento que visam à geração das informações necessárias, na indicação de um facilitador para orientar o processo e na caracterização da importância do envolvimento dos gestores da empresa em todas as fases de formulação da estratégia.

O modelo é composto por três etapas, conforme apresentado na Figura 2. A primeira etapa consiste na avaliação do ambiente e da posição competitiva da empresa. Para tanto, o grupo dirigente analisa as oportunidades e as ameaças existentes no contexto em que a empresa opera. São identificados também os grupos de produtos da empresa, avaliando-se a

participação de cada um no mercado total, as margens de contribuição e taxas de crescimento do mercado. A etapa é complementada pela identificação das necessidades dos clientes, feita pelos gestores, comparando-as com o desempenho da empresa frente aos concorrentes, identificando lacunas de desempenho (*gaps*).

A segunda etapa do modelo consiste na avaliação das capacidades de produção. A finalidade dessa etapa é identificar as práticas gerenciais e o processo decisório relativo às áreas estratégicas de decisão da função de operações, tais como instalações, processos, recursos humanos, gestão da qualidade, projeto de produtos, relações com fornecedores e controles da produção.

A terceira etapa, por sua vez, diz respeito à seleção das estratégias a serem adotadas pela empresa, visando ao desenvolvimento dos ativos, competências e processos que lhe permitam obter excelência em suas operações e atingir o nível de desempenho indicado como importante na primeira etapa.

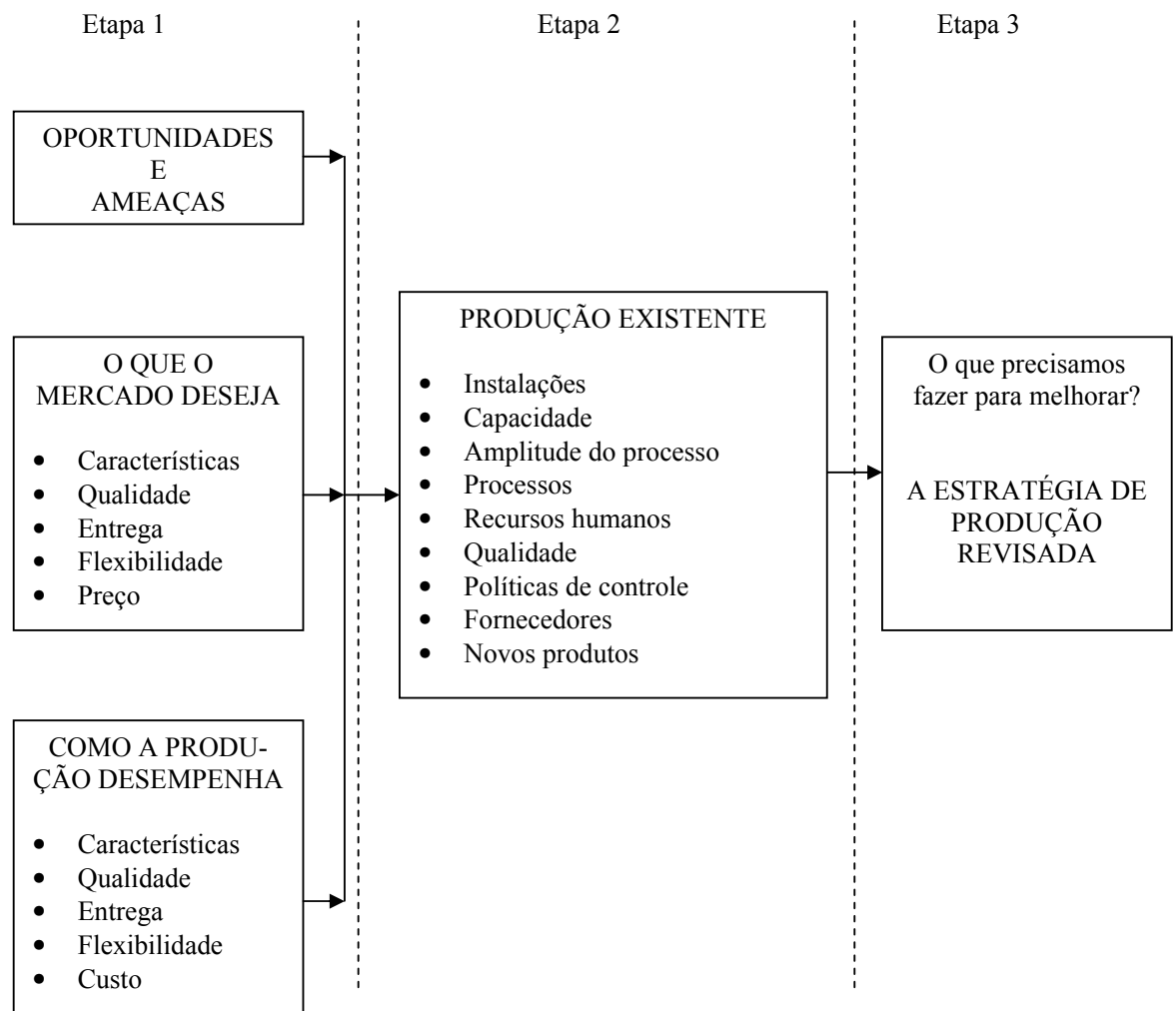


Figura 2: Procedimento de PLATTS e GREGORY para formular a estratégia de produção (1992).

Ao aplicarem o modelo à realidade de algumas empresas, os autores identificaram vantagens e alguns pontos críticos na metodologia. Quanto às vantagens, destacam que o uso de roteiros e questionários, além de estruturar o processo, facilita e torna mais rápido o levantamento das informações necessárias, conforme haviam previsto. Do mesmo modo, a escolha de um facilitador ajuda a catalisar o processo de formulação, assim como a realização de reflexões individuais seguidas por discussões em grupo facilita a formulação da estratégia. O cruzamento dos atributos competitivos com as categorias de decisão, por outro lado, possibilita priorizar rapidamente os planos de ação, assim como o envolvimento dos gestores de alta hierarquia confere a importância necessária ao processo de formulação.

Os principais pontos críticos da metodologia proposta referem-se à dificuldade relatada pelos autores na obtenção de dados sobre o mercado e acerca dos concorrentes. Além disso, constataram ser difícil obter, com agilidade, dados precisos sobre os custos e margens de cada grupo de produtos. Do mesmo modo, as informações agregadas sobre oportunidades e ameaças derivadas da análise do mercado revelaram-se sem muita utilidade para a área de operações.

#### 2.4.1.2 Modelo de Slack

Ao propor um modelo de formulação de estratégia de operações, Slack (1993) destaca que os procedimentos adotados pelos vários autores que se dedicam a tal tarefa obedecem a um padrão semelhante e têm uma filosofia comum conhecida como metodologia de *gap*. Referida metodologia é composta por quatro etapas: na primeira, a empresa deve estabelecer uma compreensão clara sobre os objetivos de desempenho a serem perseguidos por sua área de operações. Tais objetivos referem-se aos atributos competitivos valorizados e priorizados pelos clientes. A segunda compreende a avaliação do desempenho real atingido pela função de operações com relação ao alcance dos objetivos de desempenho. A terceira etapa consiste na identificação e análise das lacunas (*gaps*) entre o que é importante para a operação e o desempenho conseguido pela empresa, visando a identificar as prioridades de desempenho na função de operações. A última consiste na formulação da estratégia de operações, compreendendo a escolha dos planos de melhoria de longo e de curto prazo, visando a alcançar os níveis de desempenho desejados.

A principal ferramenta da metodologia de Slack é a matriz “Importância-Desempenho”, apresentada na Figura 3 que consiste em uma matriz dividida, tanto na horizontal quanto na vertical, por uma escala de nove pontos. O eixo horizontal serve para indicar a importância do atributo na conquista de clientes, indicando se ele proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes, sendo o principal impulso para a competitividade (prioridade 1, situada no extremo direito da matriz), ou se o atributo nunca é considerado pelos clientes (prioridade 9, situada no extremo esquerdo da matriz).

O eixo vertical, por sua vez, serve para indicar o desempenho da empresa em cada atributo em comparação com o desempenho dos concorrentes podendo assumir qualquer valor entre 1 (melhor do que todos os concorrentes) até 9 (pior do que todos os concorrentes). A técnica de construção da matriz permite nela identificar quatro zonas: a apropriada, a de melhoramento, a de excesso e a zona de ação urgente. Cada atributo competitivo é avaliado e plotado na matriz, indicando sua importância e a correspondente avaliação do desempenho. A zona apropriada é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho.

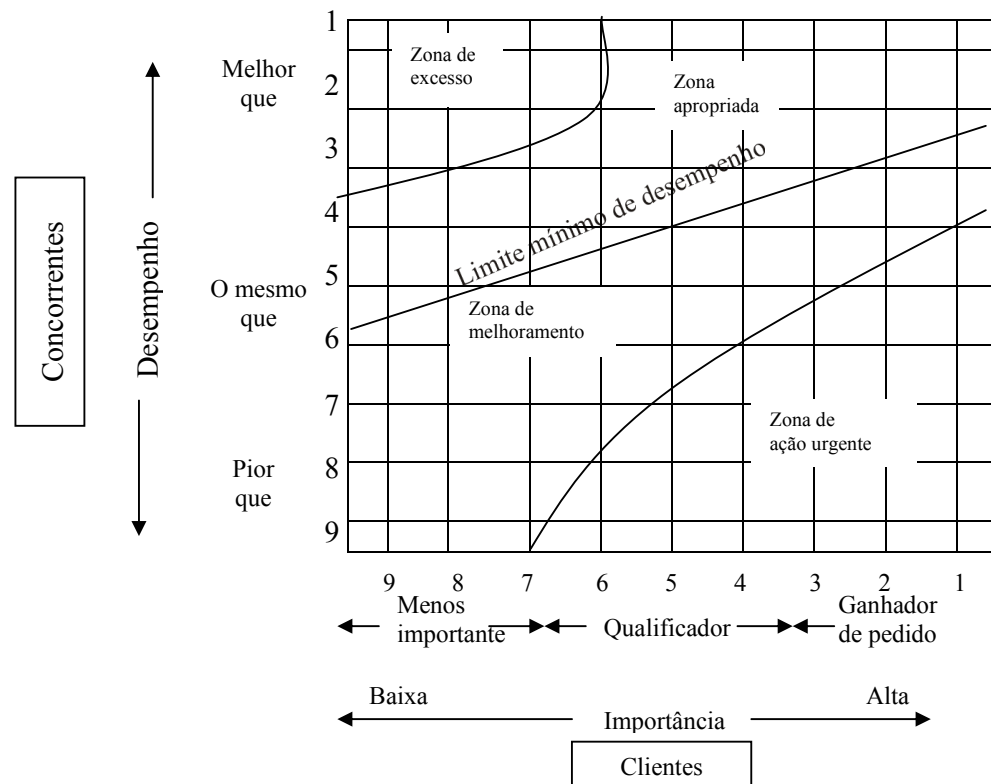


Figura 3: Matriz importância-desempenho (SLACK, 1993).

Os atributos que, após a avaliação de desempenho, se situarem nesta zona são considerados satisfatórios. Os objetivos de desempenho que forem situados na zona de melhoria, isto é, abaixo do limite inferior da zona apropriada, deverão ser considerados passíveis de melhoramento. Os que ficarem exatamente abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz, onde o desempenho é pobre, mas não importantes, não serão considerados casos urgentes para melhoria. A zona de ação urgente reúne os atributos importantes e cujo desempenho em relação aos concorrentes foi considerado baixo. O

objetivo de curto prazo, neste caso, deve ser melhorar o desempenho dos atributos situados nessa zona, pelo menos até a zona de melhoria, enquanto a médio-prazo eles precisam ser elevados acima do limite inferior da zona apropriada.

Não obstante constituir uma sistemática útil e importante no sentido de orientar o desenvolvimento de planos de ação visando à melhoria da competitividade, constata-se que a metodologia proposta por Slack (1993) apresenta algumas deficiências que merecem reparos.

A principal deficiência reside no fato de a avaliação da importância relativa dos atributos de desempenho ser feita pelos gestores da empresa e não diretamente pelos clientes. Apesar de destacar que os clientes é que devem definir total e absolutamente o que é importante para a manufatura e que as prioridades dos clientes deveriam ser as prioridades da manufatura, em diversos momentos da explanação de seu método o autor afirma que a “identificação dos objetivos de desempenho da manufatura, junto com sua importância para os clientes típicos” é feita pelos gestores responsáveis pelos produtos (SLACK, 1993).

Por outro lado, a avaliação do desempenho dos concorrentes também é feita pelos gestores da empresa. Slack (1993) afirma literalmente “se os clientes são a presença silenciosa durante a definição dos objetivos da manufatura, os concorrentes desempenham o mesmo papel quando se avalia o atingimento dos objetivos de desempenho”. Constata-se, deste modo, que a avaliação, tanto da importância relativa dos atributos de desempenho quanto da performance da empresa frente aos concorrentes, é feita pelos gestores, o que pode acarretar distorções significativas, porquanto podem ser influenciadas por valores, pela visão dos gestores e pelos interesses conflitantes em qualquer empresa.

Outra deficiência que se constata na metodologia de Slack refere-se à sua ênfase e concentração sobre os atributos competitivos, o mesmo não ocorrendo com relação às áreas de decisão, o que dificulta desdobrar objetivamente o desempenho avaliado em opções que orientem a melhoria dos processos, competências e ativos que proporcionam a elevação da competitividade.



### 2.4.1.3 Modelo de Hill

O modelo de formulação proposto por T. Hill (1995), apresentado na Figura 4, tem como principal característica distintiva a integração entre os objetivos corporativos do negócio e as estratégias de marketing e de operações, ressaltando ainda a separação entre os critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos.

<i>Etapa 1</i>	<i>Etapa 2</i>	<i>Etapa 3</i>	<i>Etapa 4</i>	
Objetivos corporativos	Estratégia de marketing	Como os produtos/ serviços conquistam pedidos?	Estratégia de operações	
			Escolha do processo	Infra-estrutura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento</li> <li>• Lucro</li> <li>• Retorno sobre investimento (RO)</li> <li>• Outras mensurações financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados e segmentos de produtos/ serviços</li> <li>• Extensão</li> <li>• Composto</li> <li>• Volumes</li> <li>• Padronização ou encomenda</li> <li>• Inovação</li> <li>• Líder ou seguidora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Rapidez de entrega</li> <li>• Gama de produto/ serviço</li> <li>• <i>Design</i> de produto/ serviço</li> <li>• Imagem de marca</li> <li>• Serviço técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia do processo</li> <li>• Compromissos intrínsecos dos processos</li> <li>• Papel nos estoques</li> <li>• Capacidade, tamanho, <i>timing</i>, localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio funcional</li> <li>• Sistema de planejamento e controle da produção</li> <li>• Estruturação do trabalho</li> <li>• Sistemas de pagamento</li> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>

Figura 4: Metodologia de T. Hill para a formulação da estratégia de produção (1995).

O modelo proposto é composto por quatro etapas sequenciais e complementares. A primeira etapa do modelo volta-se para a identificação da direção estratégica geral da empresa, compreendendo a definição dos objetivos corporativos em conjunto com os indicadores de avaliação da consecução desses objetivos. Busca-se nessa etapa definir objetivos relacionados ao crescimento ou à manutenção dos atuais negócios da empresa, da metas de lucratividade e de retorno sobre os ativos.

A segunda etapa consiste na compreensão da estratégia de *marketing*, ocasião em que são analisados os segmentos de mercado em que a empresa atua, o *mix* de produtos, os volumes vendidos de cada produto, a padronização ou customização dos produtos, o grau de inovação dos produtos fabricados, bem como a opção da empresa em ser líder ou seguidora

no mercado em que atua. A terceira etapa refere-se à ligação entre a estratégia de *marketing* e o desempenho da função de operações necessária para suportá-la. Esta ligação é feita por meio da análise dos atributos de valor prioritários para os clientes, feita por consenso da opinião dos gestores. Hill distingue os atributos competitivos da empresa em duas classes, por ele denominados critérios qualificadores, isto é, os que capacitam a empresa a estar no mercado e critérios ganhadores de pedido, que representam as principais razões de compra de um produto.

A quarta etapa do modelo compreende a elaboração da estratégia de operações, que resultará na adaptação e na capacitação da empresa para atender aos critérios competitivos priorizados. Esta adaptação é feita por meio da tomada de decisões relativas tanto aos aspectos estruturais das operações, quanto aos seus aspectos infra-estruturais. O modelo proposto por T. Hill apresenta como principal inovação o conceito de critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedido, bem como o destaque que confere à ligação entre as estratégias de *marketing* e de operações. Quanto às áreas operacionais de decisão estratégica, o modelo apenas repete a proposta anteriormente apresentada por outros autores (FINE e HAX, 1985; PLATTS e GREGORY, 1992).

Uma crítica deve ser feita ao modelo com relação ao processo de identificação e priorização dos critérios competitivos. Embora o autor seja preciso na conceituação dos critérios qualificadores e ganhadores de pedidos, a metodologia é omissa quanto ao processo de identificação e de avaliação da importância relativa desses atributos, por meio de pesquisa direta junto aos clientes. Outro ponto falho na metodologia de Hill refere-se à ausência de indicações sobre como a empresa deve avaliar sua performance em comparação com o desempenho dos concorrentes, na satisfação dos critérios competitivos valorizados pelo mercado.

#### 2.4.1.4 Modelo de Contador e Meireles

Contador e Meireles (2004) apresentam um interessante modelo voltado para aumentar a competitividade de empresas industriais, fundamentado nos conceitos de campos e armas da competição. Para os referidos autores, embora muitos pesquisadores afirmem que a empresa não pode ou não deve procurar ser o melhor competidor em todos os atributos valorizados

pelo mercado, não especificam com precisão em que a organização deve ser excelente. Tal especificação, para os autores, é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

Contador e Meireles (2004) definem campo da competição como um atributo que interessa ao comprador, como qualidade ou preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade, qualidade no processo ou domínio de tecnologia. Para os autores, as armas não interessam ao consumidor. Em nada interessa ao cliente saber se a empresa opera com alta ou baixa produtividade. Interessa, sim, o preço do produto. Do mesmo modo, o comprador não toma conhecimento do índice de rejeição, interessando-se apenas pela qualidade do produto que adquire.

Ao descreverem seu modelo, Contador e Meireles (2004) enfatizam que uma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. Exemplificam afirmando que qualidade no processo – uma arma – é necessária quer a empresa deseje competir em preço, quer em qualidade do produto. Se a empresa desejar competir em variedade de produtos – um campo – precisa de várias armas: troca rápida de ferramentas, qualidade no processo, qualidade nas matérias-primas e componentes, produtividade e flexibilidade na manufatura.

Na tentativa de ampliar os conceitos de seu modelo para outros setores, os autores apresentam uma classificação geral de campos de competição composta por dezessete campos, agrupados nos cinco macrocampos, abaixo relacionados:

#### **1. Competição em preço**

1. em preço
2. em guerra de preço
3. em prêmio ou promoção
4. em condições de pagamento

## **2. Competição em produto (bens ou serviços)**

- 5. em projeto do produto
- 6. em qualidade do produto
- 7. em variedade de produto
- 8. em produto inovador

## **3. Competição em atendimento**

- 9. em localização do atendimento
- 10. em projeto do atendimento
- 11. em qualidade do atendimento
- 12. em variedade de atendimento
- 13. em atendimento inovador

## **4. Competição em prazo**

- 14. em entrega de produtos (bens e serviços)
- 15. de atendimento

## **5. Competição em imagem**

- 16. imagem do produto, da marca e da empresa
- 17. imagem em responsabilidade social

Analisando-se a classificação, constata-se que os macrocampos propostos pelos autores constituem-se em atributos competitivos, enquanto os campos de competição representam dimensões desses atributos. No tocante às armas da competição, Contador e Meireles (2004) relacionam cerca de oitenta armas, agrupadas em treze atividades organizacionais distintas, a saber: interação com o consumidor, aperfeiçoamento do processo produtivo, logística interna e externa, relações com fornecedores, administração da produção, gestão estratégica, marketing, projeto do produto, organização administrativa, gestão financeira, tecnologia da informação, gestão de pessoal e, por fim, gestão da cooperação com parceiros na cadeia de valor do negócio. Constata-se, pela descrição apresentada pelos autores e pela análise de suas denominações, que as armas constituem os ativos e processos essenciais, enquanto as atividades constituem-se em categorias estratégicas de decisão.

O ponto central da metodologia para formular a estratégia competitiva reside no conceito de que para cada campo da competição há um conjunto de armas adequadas e que uma mesma arma é aplicável a vários campos de competição. Segundo Contador e Meireles (2004) este conceito tem uma consequência importante: uma vez escolhido o campo onde a

empresa pretende competir, estão automaticamente definidas as armas de que precisa dispor. Partindo desse conceito, os autores apresentam sua metodologia para a definição das estratégias competitivas, a qual é composta pelos seis passos apresentados na Figura 5.

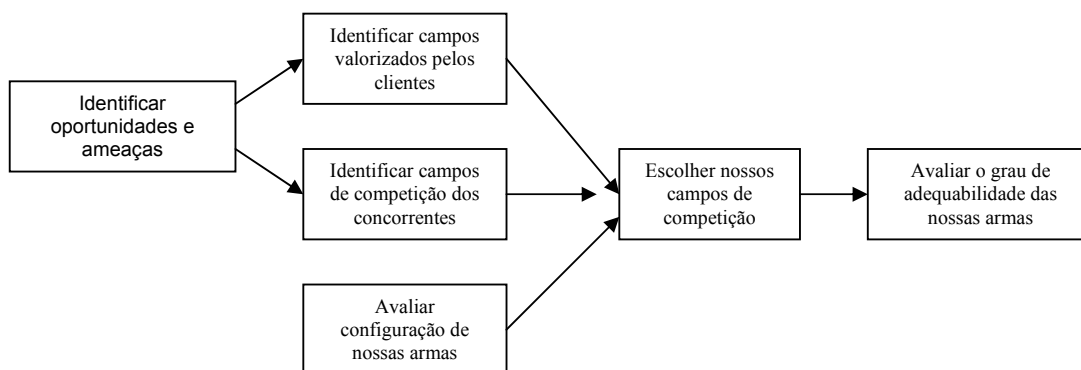


Figura 5: Modelo de campos e armas da competição (Contador e Meireles, 2004).

Os autores concluem que, uma vez definidos os elementos acima, para que a empresa amplie sua capacidade competitiva basta alcançar alta potência nas armas avaliadas no passo 6. Constata-se, pelo exposto, que a aplicação do modelo requer a identificação de dois elementos básicos: a identificação dos vínculos entre as armas e os campos e, por outro lado, a identificação do grau de potência das armas existentes na empresa.

Para a identificação das armas importantes em cada campo, os autores sugerem a construção de uma matriz de priorização para cada campo de competição, com as armas nas colunas e as mesmas armas nas linhas. Em cada uma das células dessa matriz, a equipe gerencial da empresa atribui valor 1, se a arma da linha for mais importante do que a da coluna; valor - 1, se for menos importante; e valor zero se for de igual importância. A soma dos valores de cada linha é classificada pelo *índice de Nihans*, sendo consideradas importantes para aquele campo de competição as armas pertencentes à classe A de *Nihans*. O *índice de Nihans* é um índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificáveis, sendo mais importantes (classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (classe B) aqueles inferiores ao índice. No tocante à avaliação do grau de potência das armas existentes, Contador e Meireles (2004) recomendam a utilização, pela equipe gerencial da empresa, de uma escala tipo Likert, de cinco pontos, onde o número 1 significa que a arma em avaliação não é utilizada pela empresa e o número 5 indica que a

arma é utilizada em todo o seu potencial, sendo considerada fonte de vantagem competitiva da organização.

Embora tenha uma estrutura lógica e bem definida de etapas, o modelo de campos e armas da competição não pode ser utilizado, na forma como proposto, como diretriz para a tomada de decisões no varejo. Esta impossibilidade deriva do fato de que os campos e as armas de competição definidas no modelo foram classificadas e testadas para aplicação em empresas industriais. Tal limitação é destacada pelos autores ao afirmarem que as listas de armas e campos de competição propostas no seu modelo apresentam-se ainda incompletas e que pesquisas estão sendo realizadas no sentido de identificar tais elementos em outros setores. Além disso, a avaliação da importância de cada arma em relação às demais exige tempo excessivo e conhecimentos de estatística, normalmente não disponíveis aos gerentes. Esta dificuldade é, a propósito, ressaltada pelos próprios autores ao descreverem o seu método.

Constata-se, pela descrição das características dos modelos apresentados, que a preocupação básica subjacente ao processo de formulação da estratégia de operações refere-se à compreensão das necessidades dos consumidores e o conseqüente ajuste dos processos operacionais da organização para atendê-las de modo melhor que os concorrentes. Verifica-se, ao mesmo tempo, que os modelos discutidos foram concebidos visando à melhoria das operações em atividades industriais, as quais, por seu próprio escopo, diferem substancialmente das atividades operacionais do segmento de serviços.

#### 2.4.2 Modelos de formulação utilizados em serviços

Os processos operacionais das organizações de serviços são estruturados levando em consideração tanto o resultado visado pelo cliente quanto a experiência vivenciada durante a interação com a empresa. O fato de as organizações de serviços fornecerem uma experiência intangível, além de resultados claramente tangíveis, cria um desafio específico para os seus gestores porque torna muito mais difícil definir, padronizar e controlar o serviço. A dificuldade amplia-se porque o cliente é, freqüentemente, parte integrante do processo de produção.

O estudo formal das operações de serviços é um fenômeno ainda recente tendo sido iniciado no final dos anos 1980 (ADAM e SWAMIDASS, 1989). A escassez de modelos voltados para orientar a tomada de decisões sobre os recursos operacionais em empresas de serviços é um tema recorrente, ressaltado por vários autores (ARANDA, 2003; LOWSON, 2003; GOLDSTEIN e WARD, 2004). Em virtude desse fato, existem poucos trabalhos sobre formulação de estratégias de operações em serviços, sendo que nenhum aborda especificamente o varejo. Mesmo tratando-se de um campo que ainda está em desenvolvimento, é válido destacar as contribuições de alguns pesquisadores sobre o tema, as quais servirão para subsidiar o modelo de formulação que se pretende desenvolver:

#### 2.4.2.1 Modelo de Corrêa e Giancesi

Para Corrêa e Giancesi (1994), a formulação da estratégia de operações em serviços, assim como em atividades industriais, tem por finalidade ampliar o poder de competitividade da empresa por meio das decisões tomadas na área de operações. Para tanto, esses autores apresentam um modelo de formulação composto por dois blocos de macroatividades, conforme mostrado na Figura 6. O primeiro trata do conceito de serviço, isto é, em quais atributos o sistema de operações deverá proporcionar alto desempenho. Destacam que o conceito do serviço depende de decisões a respeito dos segmentos de mercado que a empresa quer atender e de como a organização pretende posicionar-se frente aos seus concorrentes. Verifica-se que, na visão desses pesquisadores, o conceito de serviço é subordinado à estratégia competitiva selecionada pela empresa para atuar nos mercados em que decidiu operar.

O segundo bloco componente do modelo constitui-se da definição dos planos de ação para alcançar o desempenho desejado nos critérios competitivos definidos pelo conceito de serviço. Determinadas as necessidades de melhoria que devem ser priorizadas, o modelo propõe uma análise dos níveis de desempenho dos concorrentes e da própria empresa, visando a estabelecer prioridades de curto, médio e longo prazo.

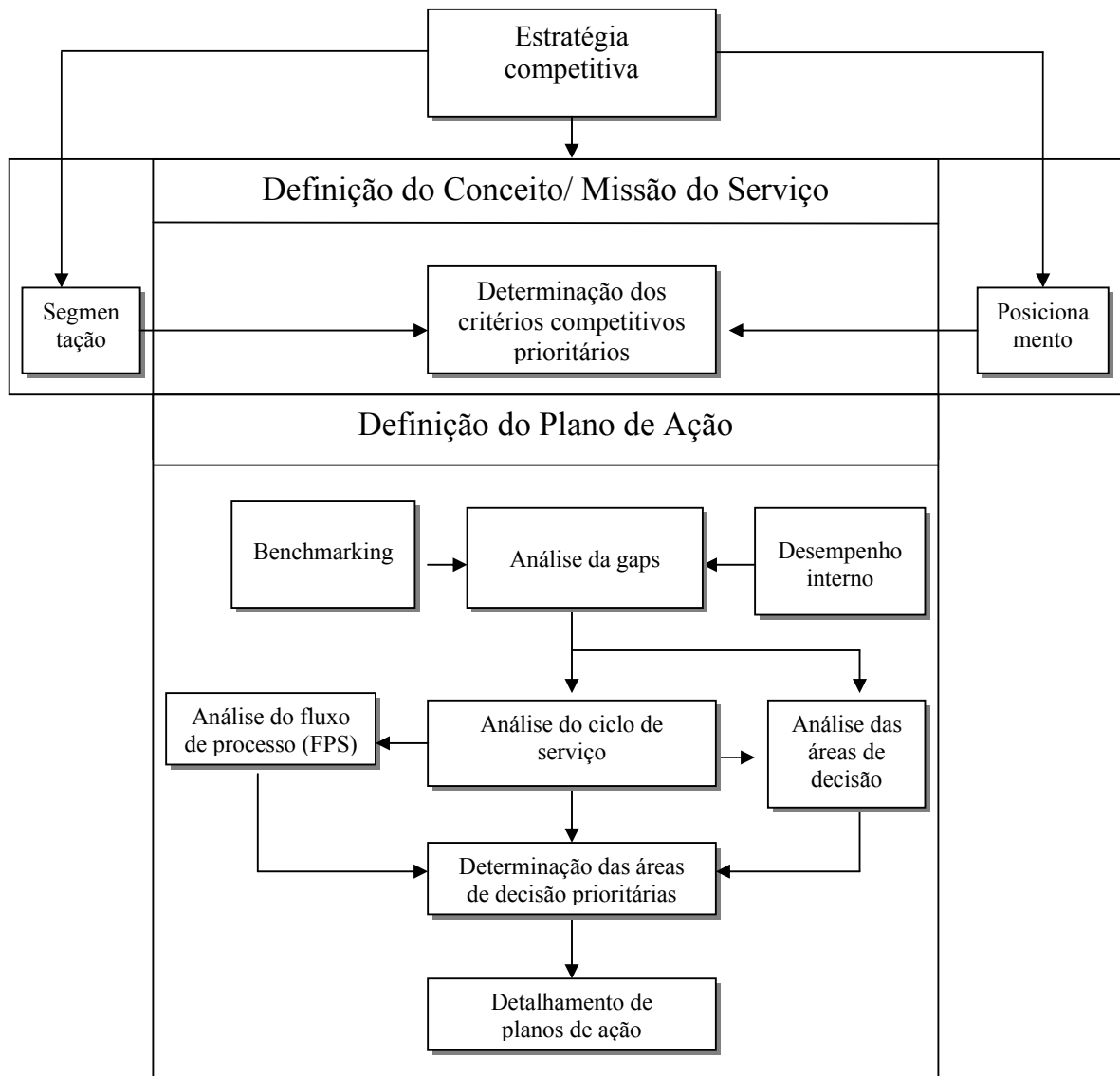


Figura 6: Formulação da estratégia de operações em serviços (CORRÊA e GIANESI, 1994).

A partir da identificação das prioridades de melhoria e fazendo uso de ferramentas diversas para análise do serviço e do sistema de operações, busca-se detalhar as ações para a implementação da estratégia. Dentre as ferramentas propostas pelos autores, destaca-se o *benchmarking*, a análise do fluxo de processo, a análise do ciclo de serviço, a análise das áreas de decisão e a matriz importância-desempenho, na forma proposta por Slack (1993). Trata-se de um modelo bem descrito e que, em virtude da experiência de seus autores como engenheiros de produção, aproveita plenamente os conceitos e ferramentas utilizadas na



elaboração de estratégias de operações na indústria, com as devidas adaptações para o setor de serviços.

Constata-se, entretanto, a ocorrência de duas falhas centrais no modelo proposto. A primeira refere-se ao fato de os autores, apesar de explicitarem a importância da definição dos atributos de desempenho que a área de operações deverá atender prioritariamente, não mostram como tal definição pode ser feita. Não há no modelo proposto a indicação de qualquer ferramenta ou método de pesquisa para identificar e priorizar os atributos de valor dos clientes. A outra falha refere-se à falta de definição de uma metodologia para avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes diretos nos atributos valorizados pelos clientes. Deste modo, da forma como é proposto, constitui-se apenas em modelo teórico referencial, não contendo ferramentas úteis e objetivas para avaliar o grau de competitividade da empresa frente aos seus concorrentes.

#### 2.4.2.2 Modelo de Fitzsimmons e Fitzsimmons

Embora não tenham feito referência especificamente à formulação de estratégias de operações, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam um conceito de estratégia em serviços cujo conteúdo aproxima-se bastante do conceito de estratégia de operações.

Na opinião dos autores, mesmo considerando que a diversidade de empresas no setor dificulta generalizações a respeito de estratégias, pode-se apresentar um conceito geral de estratégia, fundamentado na escolha e definição de dois pontos principais: a compreensão das variáveis competitivas que levam uma empresa a ganhar e manter clientes no mercado; e os elementos estruturais e gerenciais componentes do projeto de serviço, que possibilitam à empresa o domínio das variáveis competitivas.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons as características diferenciadoras das operações de serviços demandam uma ampliação da visão de sistema para incluir o cliente como um participante ativo no processo. Neste sentido, conforme apresentado na Figura 7 o cliente de um sistema de operações em serviços deve ser visto como uma entrada, que é transformada pelo processo de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

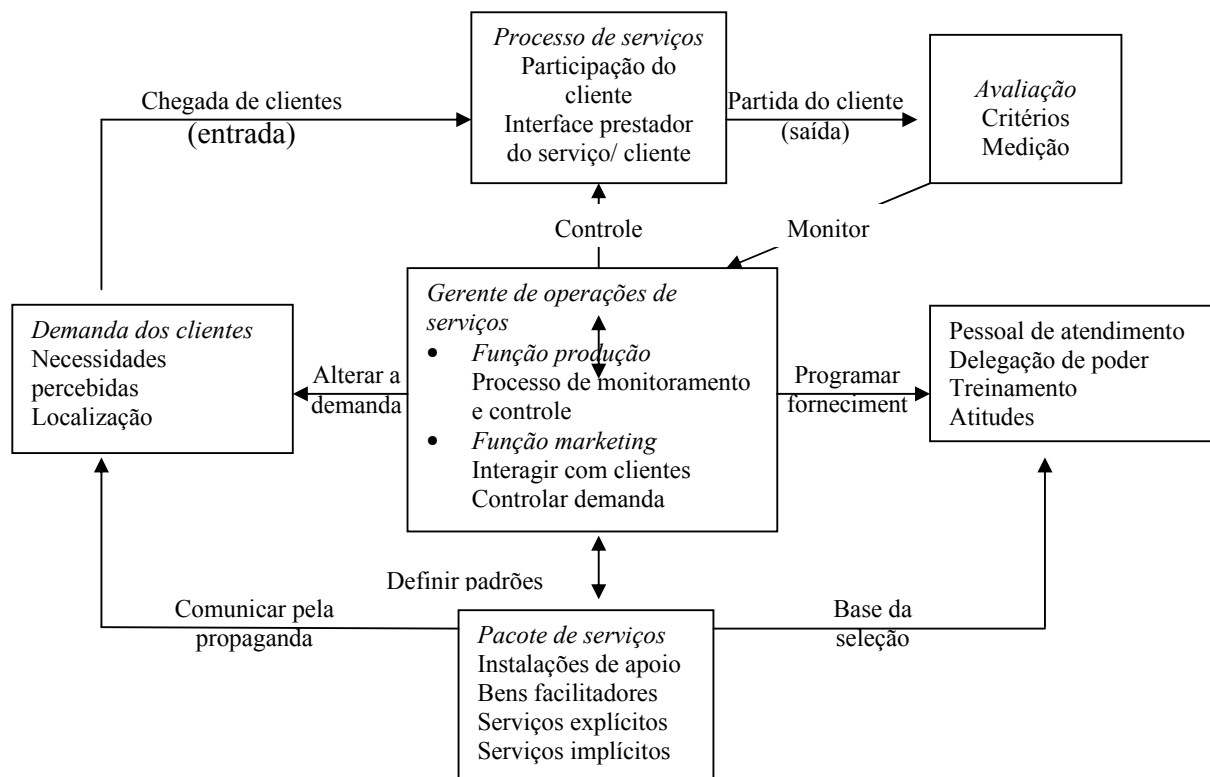


Figura 7: Visão de sistema aberto em operações de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Conforme os referidos autores, tratando-se de serviços, o processo é o produto. Significa que a participação do cliente no processo de serviços difere da perspectiva de sistema fechado, presente em operações de manufatura. Por esta razão, técnicas para controlar operações em uma fábrica isolada, produzindo bens tangíveis, revelam-se inadequadas para serviços. A satisfação do cliente não é determinada por padrões de qualidade pré-determinados e as saídas não podem ser medidas pelo cumprimento das especificações. Os clientes de serviços chegam ao prestador com diferentes demandas. Por esta razão, múltiplos indicadores de desempenho tornam-se necessários. Os funcionários de empresas de serviços interagem diretamente com os usuários, com pouca participação dos gerentes. Tal fato requer treinamento extensivo e autonomia de ação para os empregados de linha de frente para que atuem apropriadamente na ausência de supervisão direta.

Em adição, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço baseia-se na totalidade da experiência e não apenas no serviço explícito prestado. Deste modo, partindo-se da perspectiva do cliente, o processo total de serviços demanda o planejamento e a tomada de decisões que se estendem desde a localização e a estética das instalações até a qualidade no atendimento.

As variáveis ou dimensões competitivas indicadas pelos autores como determinantes da escolha dos clientes referem-se a: 1) disponibilidade do serviço; 2) conveniência; 3) confiabilidade; 4) personalização; 5) preço; 6) qualidade; 7) reputação; 8) segurança; 9) rapidez. Ao descreverem cada uma dessas dimensões competitivas, os autores destacam-lhe a relatividade, ao afirmarem que, dependendo das necessidades pessoais e da competição, a dimensão determinante da escolha dos clientes para a seleção de um prestador de serviços pode variar. Quanto aos elementos componentes do projeto de serviço, eles indicam quatro elementos estruturais e quatro gerenciais, a seguir relacionados:

#### **Estruturais**

- Sistema de atendimento: atividades de retaguarda e de contato com o cliente, automação e participação dos clientes;
- Projeto das instalações: tamanho, estética e layout;
- Localização: dados demográficos sobre clientes;
- Planejamento da capacidade: gerenciamento de filas, número de empregados e acomodação da demanda média ou da demanda de pico;

#### **Gerenciais**

- Encontro em serviços: cultura de serviços, motivação, seleção, treinamento e delegação de poder aos empregados;
- Qualidade: avaliações, monitoramento, métodos, expectativas versus percepções e garantia dos serviços;
- Gerenciamento de capacidade e demanda: métodos para a alteração da demanda e para o controle do fornecimento, bem como o gerenciamento de filas;
- Informação: recursos competitivos e coleta de dados.

Ao afirmarem que esses elementos devem ser projetados para criar um serviço consistente e que alcance os objetivos estratégicos da empresa, isto é, sejam compatíveis com a estratégia competitiva escolhida para o negócio, os autores aproximam-se fortemente da idéia de utilização da área de operações como arma competitiva.

Apesar de constituir-se em um esquema útil de indicação dos atributos competitivos e dos elementos do projeto de serviço, isto é, das áreas estratégicas de decisão, o modelo apresentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) é incompleto no tocante à forma como os atributos competitivos são priorizados e as decisões estruturais e gerenciais são tomadas.

Com relação aos atributos competitivos, eles não indicam como tais atributos podem ser valorizados e, conseqüentemente, priorizados pelos clientes. Esta lacuna impede que as decisões tomadas acerca dos elementos do projeto de serviço, isto é as decisões sobre os aspectos estruturais e gerenciais, sejam congruentes com as prioridades requeridas pelos clientes. Quanto aos próprios elementos do projeto do serviço, o modelo também não apresenta qualquer indicação que possibilite aferir a intensidade com que o sistema atual adotado pela empresa, isto é, o projeto de oferta do serviço, contribui efetivamente para atender aos atributos competitivos prioritários.

#### 2.4.2.3 Modelo de Johnston e Clark

Ao destacarem a necessidade de que todas as empresas de serviços disponham de uma estratégia clara, Johnston e Clark (2002) acentuam que uma estratégia de serviços (e a estratégia de operações que a acompanha) fornece os quadros de referência e os modelos conceituais que permitem aos gerentes identificar oportunidades para melhorar a capacidade competitiva da empresa por meio da oferta de valor superior aos clientes. O papel dos gerentes de operações de serviço é ajudar a criar e a entregar esse valor, desenvolvendo a operação, seus recursos, processos e pessoas.

Na concepção dos autores, uma estratégia de serviços, definida como sendo o conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa a atender aos seus objetivos, envolve a definição de cinco elementos críticos, conforme apresentado na Figura 8: a criação de objetivos corporativos; o entendimento do ambiente; o desenvolvimento de um conceito de

serviço apropriado; a identificação de objetivos de desempenho operacional; e o desenvolvimento de uma operação adequada.

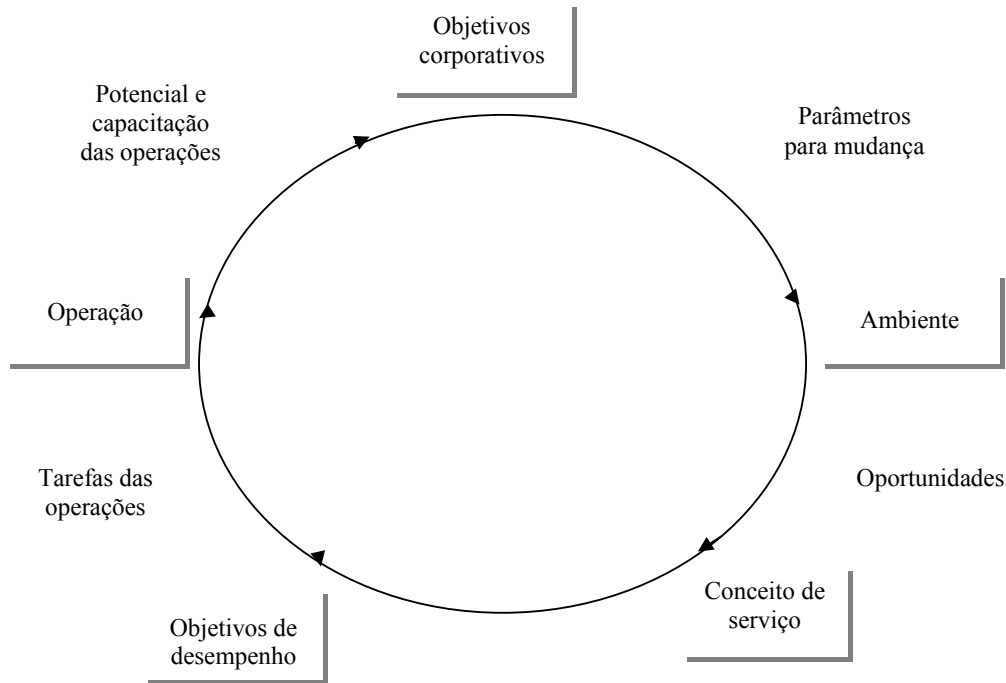


Figura 8: Elementos de estratégia de operações de serviços (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Na descrição desses elementos, os autores afirmam que os objetivos corporativos fornecem as metas para a estratégia competitiva e estabelecem os padrões para mudança. A compreensão do ambiente, por sua vez, é útil no sentido de se avaliar não apenas as oportunidades que podem ser aproveitadas, mas também a provável resposta de outras organizações e a reação dos clientes à mudança. O conceito de serviço identifica a natureza proposta do negócio, isto é, a configuração do serviço que a empresa deseja oferecer. Os objetivos de desempenho fornecem os meios pelos quais a estratégia é traduzida em linguagem operacional, definindo as prioridades da operação. Aliados ao conceito de serviço, especificam a tarefa da operação. A operação em si compreende o complexo de pessoas, processos, estrutura, cadeias de suprimento e mecanismos de controle que compõe o sistema de produção estruturado para a implementação da estratégia escolhida.

Não obstante à abrangente visão apresentada pelos autores sobre os elementos componentes de uma estratégia eficaz de serviços, o modelo proposto fornece apenas explicações genéricas sobre os elementos integrantes da estratégia, não chegando a esclarecer como as empresas podem desenvolvê-los. Ao afirmarem que as organizações de serviço competitivas precisam concorrer em muitos critérios diferentes, por exemplo, mesmo citando vários desses critérios, os autores não indicam como, na prática, esses critérios podem ser priorizados, nem como se pode avaliar a eficácia da organização no atendimento destes, em comparação com o desempenho dos concorrentes.

Quanto às decisões operacionais necessárias para dotar a empresa de processos, pessoas, sistemas e da infra-estrutura necessárias para atender aos critérios competitivos priorizados, o modelo estratégico apresentado também não especifica como conduzir uma avaliação da atual capacidade dos elementos componentes da função de operações da empresa. Constata-se, a propósito, a ausência de qualquer indicação sobre como realizar um levantamento da existência e da eficácia das ferramentas gerenciais, processos e recursos integrantes da estrutura e da infra-estrutura da organização, o que impossibilita a conexão dos critérios competitivos prioritários com as competências que precisam ser desenvolvidas para a sua consecução.

#### 2.4.2.4 Modelo de Lovelock e Wrigth

Ao proporem uma abordagem integrada para a administração de serviços, Lovelock e Wrigth (2001) enfatizam a interdependência de *marketing*, operações e recursos humanos como o elemento mais importante para o atendimento às necessidades dos clientes de empresas de serviços.

Embora também não apresentem um modelo de formulação de estratégias de operações, referidos autores descrevem um modelo, que denominaram 8 P's (do inglês, *product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of service*), voltado para o planejamento e execução coordenados das atividades de *marketing*, operações e recursos humanos, conforme diagrama apresentado na Figura 9.

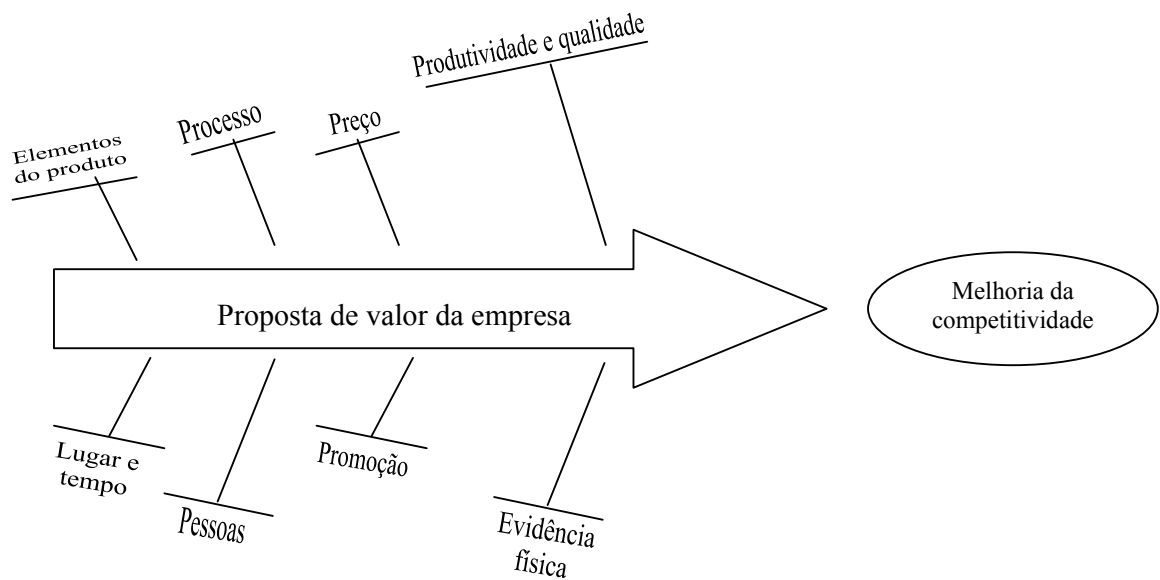


Figura 9: Componentes da administração integrada de serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2001)

As oito variáveis de decisão (8 P's) representam o composto de serviços que configura a proposta de valor da empresa. Por meio da elaboração de sua proposta de valor, a empresa espera obter um posicionamento competitivo que assegure sua sobrevivência, crescimento e rentabilidade contínua. Cada variável de decisão é descrita pelos autores do seguinte modo:

- Elementos do produto: todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes;
- Lugar e tempo: decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes;
- Processo: descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais do serviço, tentando evitar que processos mal concebidos irrite os clientes em razão da entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço;
- Produtividade e qualidade: grau de eficácia com que os insumos do serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes;
- Pessoas: decisões gerenciais sobre recrutamento, seleção, capacitação e motivação de funcionários que fornecem o serviço;
- Promoção e educação: todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado fornecedor de serviços;

- Evidência física: aspectos visuais ou indicações outras visíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço;
- Preço e outros custos do serviço: despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem quando compram e consomem serviços.

Os autores do modelo destacam que os processos operacionais, apesar de importantes, são basicamente apenas um meio para atingir um fim. O fundamental é entender que a diferenciação na oferta de serviços exige que se mantenha um foco constante sobre os processos subjacentes à entrega do produto principal. Deste modo, a empresa deve alcançar excelência tanto na concepção e entrega do produto principal - mercadorias adquiridas no varejo a um determinado preço, por exemplo, quanto em outros atributos valorizados pelos consumidores, como a aparência das instalações e o atendimento proporcionado pelos empregados do sistema de prestação de serviço.

É nesse ponto que reside a principal deficiência do modelo. Os autores não apresentam uma metodologia para a identificação e priorização dos atributos de valor para os consumidores, quer relativas à entrega do produto principal, quer relacionadas com a experiência durante o consumo do serviço. Por outro lado, o modelo proposto também não estabelece uma sistemática de ligação entre as necessidades dos clientes e as decisões que devem ser implementadas nas áreas de *marketing*, operações e recursos humanos, tendo em vista melhorar a capacidade da empresa de ampliar sua oferta de valor.

#### 2.4.2.5 Modelo de Heskett, Sasser e Schlesinger

Relevante contribuição no campo da gestão de serviços consiste no modelo denominado “Visão Estratégica dos Serviços”, de Heskett, Sasser e Schlesinger (2002). Baseados num amplo número de pesquisas acadêmicas, os autores concluíram que as empresas obtêm elevada rentabilidade tendo foco simultaneamente no mercado e nos aspectos operacionais do negócio. Desse modo, a visão estratégica dos serviços que eleva a competitividade da empresa compõe-se de quatro elementos, apresentados na Figura 10:



- o mercado-alvo, que corresponde a compreensão das características dos consumidores existentes nos segmentos de mercado escolhidos pela empresa, principalmente suas necessidades como clientes;
- o conceito do serviço, definido em termos dos resultados produzidos para os clientes, posicionados em relação às necessidades expressas por estes e às ofertas da concorrência;
- as estratégias operacionais, compreendendo a organização, os controles, as políticas operacionais e processos que proporcionam valor para os clientes acima dos custos para a organização que os oferece; e
- os sistemas de prestação dos serviços, compreendendo os equipamentos e sistemas de informação, localização, decoração e ambientação, instalações, mecanismos de orientação de clientes e conforto para os funcionários.

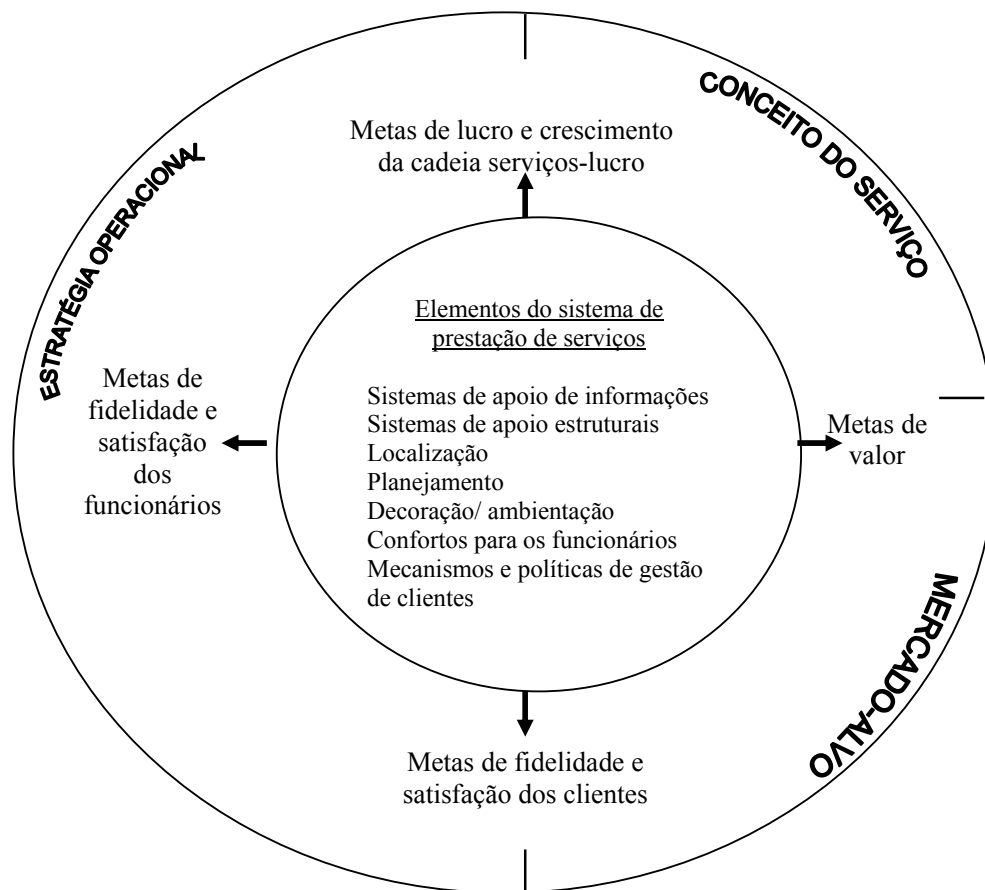


Figura 10: Elementos de um sistema de prestação de serviços (HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002)

Observa-se que os autores separam o sistema de prestação do serviço da estratégia operacional, vista por eles como a concepção e gestão dos processos e dos aspectos infra-estruturais do negócio. No concernente à gestão dos processos, alertam para a noção de que para a melhoria destes, a empresa não se deve limitar a oferecer apenas a maior qualidade ou produtividade, mas o maior valor e satisfação, tanto para os clientes como para os funcionários, além do conseqüente lucro para os investidores.

Um conceito central do modelo é a equação de valor do cliente, definida como a soma dos resultados obtidos pelo cliente, acrescidos da qualidade do processo de entrega, dividida pelos esforços despendidos pelo cliente para a aquisição do bem ou serviço. Destacam que o valor, assim definido, está diretamente relacionado à satisfação do cliente. Depreende-se do exposto que tanto a definição da estratégia operacional quanto a concepção do sistema de prestação do serviço dependem da identificação dos benefícios buscados pelos clientes. Estes benefícios correspondem aos atributos de valor, específicos do tipo de serviço e do segmento de mercado considerado, ou seja, das características da clientela.

Embora útil como diretriz para auxiliar na melhoria da competitividade, o modelo proposto pelos autores não mostra como identificar e priorizar os atributos de valor dos clientes, isto é, os benefícios que esperam obter do fornecedor de um tipo específico de serviço. Do mesmo modo, merece destaque o fato de que o modelo em discussão também não indica como estabelecer uma ligação entre os atributos de valor do cliente e a tomada de decisões de melhoria no âmbito do sistema de prestação de serviço.

A descrição dos cinco modelos de gestão estratégica de operações em organizações de serviços feita nos parágrafos anteriores reforçou a importância da tomada de decisões operacionais de modo congruente com a estratégia escolhida para a empresa, como condição para a elevação da competitividade. A análise efetuada apresentou, ainda, a indicação das principais deficiências de cada modelo descrito. Não obstante a constatação dessas deficiências, os modelos apresentados contêm diversos elementos úteis, que podem ser aproveitados em um modelo de formulação de estratégias de operações específico para o varejo, conforme se comenta na seção seguinte.

## **2.5 Contribuições Teóricas para um Modelo Estratégico para o Varejo**

A partir do arcabouço teórico apresentado e discutido até aqui, pode-se fazer uma indicação das principais contribuições teóricas que serão úteis para a construção do modelo proposto. Essas contribuições levam em consideração as características da concorrência observada no setor de varejo de auto-serviço. Conforme descrito, o varejo constitui uma atividade econômica bastante fragmentada, caracterizada pela coexistência de milhares de empresas de portes diferentes que vendem os mesmos produtos e disputam os mesmos mercados. Tal situação acarreta a necessidade de variadas formas de competir e, conseqüentemente, demanda um composto de decisões próprio para cada empresa, o que constitui sua estratégia específica de operações.

A revisão bibliográfica efetuada indicou com clareza que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é conseqüência do desempenho na concepção e entrega, de modo melhor que os competidores, dos produtos e serviços demandados pelos clientes. Depreende-se desta conclusão a importância da adequação das atividades operacionais às demandas do mercado. As necessidades dos clientes, em conjunto com a ação dos concorrentes, determinam a prioridade de ajuste dos processos, ativos e competências da empresa. Tal ajuste deriva das escolhas que a empresa faz na sua área de operações, compreendendo, na prática, a definição de sua estratégia de operações.

As principais contribuições da revisão bibliográfica efetuada para o desenvolvimento do modelo proposto referem-se ao conteúdo da estratégia de operações. Especificamente, tal revisão demonstrou a importância da especificação precisa dos critérios competitivos que são valorizados pelos clientes de um determinado tipo de empresa e de sua vinculação às áreas de decisão. Outro importante benefício da revisão bibliográfica refere-se à compreensão das etapas componentes de um processo de formulação da estratégia à área de operações.

Com relação aos atributos competitivos, a revisão efetuada demonstrou as diferenças significativas entre os critérios competitivos demandados em atividades de manufatura, em comparação com aqueles valorizados por clientes de varejo. A atividade de varejo, em função do maior contato do cliente com as atividades de concepção e entrega dos produtos e serviços

a estes agregados, requer um espectro mais amplo de critérios competitivos, notadamente os relacionados às experiências do cliente ao utilizar o serviço. Deste modo, a revisão contribuiu para ampliar a percepção do pesquisador sobre os atributos que devem ser utilizados na atividade de varejo, tanto para avaliar os resultados buscados pelos clientes, quanto a qualidade da experiência derivada do contato destes com o sistema operacional que presta o serviço.

Com relação às áreas estratégicas de decisão, a revisão demonstrou a importância de segmentar o processo decisório relativo à área de operações em grupos homogêneos de temas, visando a organizar e sistematizar a tomada de decisões acerca das melhorias a implementar nos recursos, processos e competências da empresa. Constatou-se que, apesar da escassez de esquemas de classificação de categorias estratégicas de decisão relativas à função de operações de empresas varejistas, a revisão efetuada sobre as categorias de decisão na indústria e nas atividades de serviços serviu para a proposição de um conjunto de categorias de decisão e processos específicos para a atividade de varejo de auto-serviço. Este conjunto de categorias de decisão foi analisado e consolidado em forma definitiva em etapa específica do presente trabalho.

No tocante à estrutura do modelo, a revisão efetuada sobre os vários modelos utilizados na indústria e em serviços possibilitou obter algumas contribuições relevantes para um modelo específico para o varejo. Em princípio, deve-se promover uma adequada sensibilização da empresa, por meio da explicação dos conceitos relacionados com a estratégia de operações, assim como definir o papel da estratégia de operações para a melhoria da competitividade da empresa. Outro aspecto relevante refere-se à avaliação da performance da empresa em atender aos atributos valorizados pelos clientes, em relação ao desempenho dos competidores. Para tanto, é útil utilizar-se de uma matriz “Importância/ Desempenho”, conforme proposta de Slack (1993) ou alguma variação da mesma, para avaliar a atual posição competitiva da empresa.

Além desses aspectos, a revisão da literatura proporcionou indicações sobre os fatores a considerar no esforço de elevar a competitividade da empresa por meio da melhoria de seus processos operacionais, isto é, os ativos e processos que devem ser desenvolvidos, tendo em

vista os atributos competitivos priorizados. Por outro lado, deve-se destacar da literatura revista a importância do uso de planilhas e matrizes como ferramentas de auxílio no processo de formulação de estratégias de operação. Por esta razão, o modelo proposto faz amplo uso dessas ferramentas para a coleta e sistematização de dados. Por fim, constata-se que a formulação da estratégia de operações necessita, para sua operacionalização, de um procedimento lógico e incremental que tenha como característica central o envolvimento tanto dos clientes e dos gestores operacionais quanto dos executivos dos escalões mais elevados da empresa, condição que também é obedecida pelo modelo proposto.

## **2.6 Considerações**

O presente Capítulo consistiu em uma análise dos principais conceitos expressos na literatura sobre temas como estratégia e competitividade da empresa, a contribuição da área de operações para a competitividade e os modelos de estratégias de operações, destacando seu conteúdo e sua formulação.

Verificou-se inicialmente que o desenvolvimento da estratégia compreende o esforço deliberado de adaptar a empresa para competir com sucesso, por meio do ajuste de seus processos de negócio, visando à satisfação das necessidades dos clientes e considerando as ações dos concorrentes. Na sequência, identificou-se a contribuição da área de operações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis à organização. Constatou-se, ainda, que tal contribuição é feita por meio da definição e implementação da estratégia de operações, composta por um conjunto consistente e integrado de decisões tomadas no âmbito da função de operações.

Demonstrou-se no capítulo a inadequação ao varejo dos modelos de formulação de estratégias de operações existentes na literatura, posto que os referidos modelos foram desenvolvidos visando a aplicação no contexto de empresas industriais. Demonstrou-se ainda a existência de poucos trabalhos sobre formulação de estratégias de operações em atividades de serviços, sendo que nenhum aborda a atividade de varejo, o que configura a lacuna teórica

neste campo do saber. Com relação a essa lacuna teórica, ficou evidenciado que a literatura sobre administração de operações em serviços também não enfoca especificamente o processo decisório estratégico relativo à área de operações de empresas varejistas, fato que reforça a constatação do caráter inédito da presente pesquisa.

A revisão bibliográfica concretizada, embora útil no sentido de proporcionar elementos para a elaboração do modelo que se pretende desenvolver, demonstrou-se, entretanto, insuficiente para possibilitar uma compreensão segura das atividades e dos processos componentes da área operacional de empresas varejistas. Em virtude dessa constatação, verificou-se a necessidade de levantar informações diretamente junto a gestores de empresas do setor visando à obtenção de tais conhecimentos. Constatou-se, também que a revisão bibliográfica não indicou de forma conclusiva os critérios competitivos valorizados por clientes do segmento de varejo de auto-serviço, impondo a necessidade de se efetuar pesquisa junto a clientes. Tais levantamentos foram feitos por meio da realização das pesquisas de campo descritas no próximo capítulo.

### **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A realização de um projeto de pesquisa pressupõe a execução planejada de um conjunto de etapas relativas ao levantamento, tabulação, análise e interpretação de dados, tendo em vista encontrar respostas ao problema que originou o estudo.

Partindo dessa premissa, o presente capítulo descreve as etapas da pesquisa desenvolvida, visando encontrar respostas para o problema proposto neste trabalho, enfatizando suas diversas fases e passos componentes e seu encadeamento, assim como as técnicas e ferramentas utilizadas no levantamento de informações auxiliares na aplicação do modelo proposto. Observe-se que os procedimentos metodológicos descritos e que orientaram tanto a pesquisa bibliográfica quanto os levantamentos de campo, são congruentes e compatíveis com o método hipotético-dedutivo escolhido como teoria subjacente para a abordagem no plano mais amplo do problema.

A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas ou explicativas tem utilidade para o estabelecimento de seu marco teórico, isto é, para permitir a formação de um quadro conceitual para o estudo (AAKER et.al. 1995). Para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade, porém, torna-se necessário um esquema operativo da pesquisa. A base desse esquema é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Segundo Gil (1991), podem ser definidas duas grandes fontes de dados em pesquisas: aquelas que se valem de documentos escritos e, de outro lado, as que se valem de pessoas. Na primeira fonte, encontram-se a pesquisa bibliográfica e a busca documental. Na segunda, inserem-se a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o estudo de caso e o levantamento de campo. No caso específico do presente estudo, considerando-se os seus objetivos, utilizou-se como fonte de dados secundários a pesquisa bibliográfica e como vertente de dados primários o levantamento de campo.

O presente capítulo inicia-se com a descrição do delineamento geral da pesquisa executada, explicando-se e justificando-se os passos utilizados na sua realização. Na seqüência, descreve-se de forma sucinta a pesquisa bibliográfica efetuada destacando a

constatação da insuficiência de informações para a solução do problema de pesquisa. Apresentam-se, também, os tipos de levantamentos de campo efetuados, ressaltando-se a sua utilidade no sentido de subsidiar a solução do problema de pesquisa. Por fim, descreve-se o processo de coleta e análise de informações auxiliares para a concepção e teste do modelo proposto.

### **3.1 Delineamento Geral da Pesquisa**

A presente pesquisa tem por objetivo geral desenvolver um modelo de formulação que oriente a tomada de decisões relativas à área de operações de empresas varejistas do tipo auto-serviço, com foco no desenvolvimento de recursos e de processos. Partindo-se deste alvo amplo do estudo e levando em consideração também seus objetivos específicos, a pesquisa foi segmentada em três etapas básicas, compostas por sete fases, obedecendo a uma sequência lógica de execução, iniciada com a revisão bibliográfica e culminando com a descrição da versão final do modelo de formulação proposto, conforme relacionadas a seguir:

Etapa 1: Contextualização do problema

- Revisão bibliográfica;

Etapa 2: Levantamentos de campo

- Levantamento de experiências;
- Definição da amplitude da área de operações no varejo
- Definição dos atributos competitivos
- Definição das categorias de decisão e dos processos essenciais;

Etapa 3: Concepção e teste do modelo

- Elaboração do modelo;
- Aplicação do modelo.

A primeira etapa da pesquisa, voltada para ampliar a compreensão do pesquisador sobre o contexto do problema objeto de estudo, foi concretizada pela revisão bibliográfica de obras sobre estratégia de operações e gestão do varejo, com foco na identificação da forma como o problema vem sendo resolvido e na verificação de lacunas teóricas. Constatou-se, entretanto, que em se tratando de um setor cuja bibliografia específica sobre a gestão operacional é



escassa, tornava-se necessário buscar fontes primárias de informação, visando dar maior consistência à adaptação de conceitos, especialmente os relacionados aos atributos de valor, às categorias de decisão e aos processos componentes da área de operações. Desse modo, tendo em vista obter dados sobre esses importantes aspectos, resolveu-se indagar diretamente a executivos detentores de experiência em varejo. O referido levantamento, efetuado por meio de um questionário estruturado, seguido de análise e entrevistas individuais, evidenciou um desencontro de opiniões dos executivos sobre as atividades organizacionais componentes da área de operações das empresas, ao mesmo tempo em que indicou, também, ausência de consenso sobre a participação dos gerentes de operações na tomada de decisões que afetam essa área.

Visando superar esses problemas, decidiu-se ampliar a investigação, por meio da realização de mais três levantamentos exploratórios, distintos em seus objetivos, porém complementares no sentido de aportar informações úteis e relevantes sobre as atividades operacionais das empresas do setor. O primeiro foi voltado à investigação da estrutura organizacional e das atividades desenvolvidas nas várias áreas funcionais componentes de uma empresa varejista de auto-serviço, visando definir a amplitude e as interfaces da área de operações deste tipo de empreendimento. O segundo levantamento, por sua vez, consistiu da realização de uma entrevista focalizada grupal com um conjunto de clientes, visando à definição dos atributos que levam o consumidor a escolher uma determinada empresa varejista como local preferencial de compra. O terceiro levantamento de campo teve por finalidade especificar as categorias em que devem ser agrupadas as decisões referentes à estratégia de operações de uma empresa varejista e, ao mesmo tempo, identificar os processos essenciais pertinentes a cada categoria.

É importante ressaltar o caráter cumulativo e de complementaridade das informações obtidas nas etapas e fases elencadas, característica prevalente nos estudos exploratórios. Neste tipo de investigação, o conhecimento científico sobre a realidade em análise é agregado e utilizado de forma progressiva, a partir da avaliação aprofundada dos fenômenos que a compõem. Nesse sentido, os diversos elementos obtidos de forma isolada em cada fase foram, oportunamente, combinados e utilizados nas fases seguintes, visando à construção da solução pretendida para o problema que originou a investigação de campo.

A terceira etapa da pesquisa, por seu turno, consistiu na concepção e no teste do modelo proposto neste trabalho, visando a aferir-lhe a validade como instrumento de melhoria da competitividade de empresas do segmento para o qual foi formatado. O modelo proposto incorpora e utiliza as informações coletadas nas diversas fases, caracterizando a aplicabilidade dos elementos coligidos no processo de investigação da realidade examinada.

Detalha-se nas próximas seções a forma como foram executados os levantamentos de campo correspondentes à segunda etapa da pesquisa, ressaltando-se que as fases componentes da terceira etapa, concernentes à concepção e ao teste do modelo, serão apresentadas e discutidas nos Capítulos 5 e 6, respectivamente.

### **3.2 Levantamento de experiências**

A busca de dados a partir de pessoas envolvidas diretamente com o assunto objeto de pesquisa, isto é, o levantamento de experiências, parte da premissa de que muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam quotidianamente, acumulam experiências e informações sobre um dado tema em estudo, mesmo em casos em que grande parte dos conhecimentos adquiridos não está escrita (MATTAR, 1997). Neste sentido, o objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar um conjunto pretendido de conhecimentos relevantes sobre determinados aspectos do tema em estudo, conforme selecionados pelo pesquisador, tornando-o, dessa forma, mais consciente da problemática em análise (MALHOTRA, 2002).

O levantamento de experiências constituiu-se na realização de uma pesquisa exploratória junto a um grupo de doze executivos, detentores de amplos conhecimentos sobre o funcionamento e os métodos de gestão de empresas varejistas de auto-serviço. O Quadro 3 apresenta os cargos e as organizações dos referidos executivos. A escolha desse grupo foi feita por conveniência, levando em consideração, além da atuação profissional dos mesmos como gestores ou consultores ligados ao setor, o fato de a maioria dos pesquisados exercerem o cargo de presidente de associações estaduais de empresas do setor de varejo de auto-serviço. A inclusão desses executivos justificou-se, também, pela importância de se obter uma visão ampla e de abrangência nacional das práticas gerenciais adotadas no setor, notadamente as relativas ao processo decisório estratégico relacionado à área de operações. Influenciou,

ainda, na escolha do grupo pesquisado a receptividade demonstrada em participar da pesquisa, após contatos telefônicos do pesquisador, explicando os objetivos e a metodologia da pesquisa em foco.

INSTITUIÇÃO	CARGO/FUNÇÃO
Hipermercados São José	Superintendente
Pinheiro Supermercados	Diretor Executivo
Factor - Pesquisas de Mercado	Sócia-Gerente
Curso Superior Supermercados/UFC	Profª de Marketing de Varejo
Universidade Federal do Ceará –UFC	Consultora Estatística
ACESU – Ass. Cearense de Supermercados	Presidente
AMAPS – Ass. Amapaense de Supermercados	Presidente
AGOS – Ass. Goiana de Supermercados	Presidente
ASPB – Ass. de Supermercados da Paraíba	Presidente
ASA – Ass. de Supermercados de Alagoas	Presidente
ASBRA – Ass. dos Supermercados de Brasília	Presidente
ASES – Ass. Sergipana de Supermercados	Presidente

Quadro 3: Executivos pesquisados no levantamento de experiências sobre gestão no varejo de auto-serviço

Quanto ao instrumento de levantamento de dados, optou-se pela elaboração de um questionário estruturado, (Apêndice A), contendo dois blocos de questões formuladas em estreita consonância com os objetivos específicos do presente trabalho. O bloco I foi segmentado em treze questões. As primeiras cinco questões, constantes do Quadro 4, objetivaram levantar informações sobre a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas empresas do setor de varejo de auto-serviço.

BLOCO I: ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E DE OPERAÇÕES					
		1	2	3	4 5
<i>Marque com um X no quadro correspondente à realidade do setor supermercadista. Considere que: (o número 1= nunca acontece); (o número 2= acontece raramente); (o número 3= acontece em metade dos casos); (o número 4=acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)</i>					
1.	As empresas do setor, de modo geral, utilizam o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão.				
2.	O planejamento estratégico praticado no setor inclui uma análise formal e aprofundada dos pontos fortes e fracos das empresas em relação aos concorrentes diretos.				
3.	As empresas do setor realizam de forma sistemática a medição de seu desempenho <i>versus</i> a performance dos concorrentes diretos, no tocante aos fatores de decisão de compra valorizados pelos clientes.				
4.	Constata-se nas empresas do setor um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas áreas de marketing e de operações.				
5.	Há explicitação das estratégias de operações nas empresas do setor, visto que seus dirigentes valorizam o papel da área de operações para a competitividade.				

Quadro 4: Questões sobre planejamento estratégico em empresas de auto-serviço.

As questões restantes, apresentadas no Quadro 5, tiveram por finalidade levantar informações sobre a participação dos gestores operacionais em decisões de caráter estratégico que afetam o funcionamento da área de operações em empresas do varejo de auto-serviço.

Avalie a intensidade com que os gerentes de operações participam efetivamente da tomada de decisões sobre os seguintes temas		1	2	3	4	5
6.	Localização de lojas					
7.	Aquisição de equipamentos e instalações e sua manutenção					
8.	Ambiente interno (layout; temperatura; organização física da loja; sinalização interna)					
9.	Aquisição e utilização de sistemas informatizados de gestão					
10.	Seleção, treinamento, avaliação e remuneração de recursos humanos					
11.	Projeto e gestão de serviços aos clientes					
12.	Projeto e implantação de sistemas de gestão da qualidade					
13.	Gestão de suprimentos					

Quadro 5: Participação dos gestores em decisões que afetam a área de operações.

O segundo bloco de questões do Apêndice A foi voltado para o levantamento de informações sobre o processo decisório relativo a temas como localização de lojas, instalações e equipamentos, ambiente interno, tecnologia da informação, recursos humanos, projeto e gestão de serviços, gestão da qualidade e gestão de suprimento. Os referidos temas foram selecionados tendo em vista o impacto que as decisões tomadas no âmbito de cada um tem na área de operações.

No tocante ao agrupamento e à análise dos dados coletados, considerando-se que a forma de apresentação das questões contidas no referido Apêndice A possibilitava efetuar, de forma simples e direta, um tratamento estatístico das respostas dadas, consolidou-se a tabulação dessas respostas em uma planilha resumo. Constatou-se após a tabulação divergências de opiniões sobre as questões apresentadas aos respondentes. As principais diferenças identificadas referem-se ao grau de participação dos gestores operacionais na tomada de decisões estratégicas que afetam sua área, bem como ao domínio e utilização de técnicas e ferramentas gerenciais por parte das empresas do setor. Em virtude dessa constatação, decidiu-se efetuar entrevistas individuais em profundidade com uma parte dos executivos pesquisados, objetivando discutir as divergências identificadas durante a pesquisa exploratória.

As entrevistas individuais consistiram de reuniões de trabalho durante as quais foram entrevistados seis executivos e consultores que participaram do levantamento de experiências, sendo dois dirigentes de empresas de varejo de auto-serviço, duas consultoras especializadas

em pesquisas de mercado para o setor, uma professora de marketing de varejo e o presidente de uma associação de empresas varejistas de auto-serviço, conforme indicado no Quadro 6.

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>CARGO/FUNÇÃO</b>
Hipermercados São José	Superintendente
Pinheiro Supermercados	Diretor Executivo
Factor - Pesquisas de Mercado	Sócia-Gerente
Curso Superior Supermercados/UFC	Profª de Marketing de Varejo
Universidade Federal do Ceará –UFC	Consultora Estatística
ACESU – Ass. Cearense de Supermercados	Presidente

Quadro 6: Lista de executivos entrevistados

A escolha desses executivos decorreu da conveniência de se efetuar a discussão com um grupo eclético de participantes, conjugado com a disponibilidade e interesse demonstrados por eles, além do fato de todos residirem na cidade em que estava sendo realizada a pesquisa objeto do presente trabalho.

As entrevistas tiveram em média duas horas de duração e foram previamente agendadas, tendo sido gravadas com o consentimento dos mesmos. A gravação das entrevistas possibilitou concretizá-las com maior rapidez, posto que o entrevistador não precisou fazer anotações durante a sua realização, permitindo ainda uma interpretação precisa dos dados coletados, pois as fitas puderam ser ouvidas várias vezes antes do registro das informações julgadas pertinentes. A transcrição das informações relevantes de cada entrevista foi feita na seqüência de sua execução, buscando-se o registro imediato de aspectos enfatizados como importantes pelos vários entrevistados, conforme recomendado para levantamentos dessa espécie (TRIVIÑOS, 1987).

### **3.3 Definição da Amplitude da Área de Operações no Varejo**

O levantamento de experiências demonstrou que os executivos do setor apresentam uma visão bastante restrita do conjunto de atividades componentes da área de operações em empresas de varejo. Com efeito, os depoimentos colhidos revelaram que apenas atividades corriqueiras e de execução diária no interior da loja merecem a atenção dos gestores operacionais. Em virtude dessa constatação, decidiu-se efetuar uma análise das atividades desenvolvidas nas principais áreas funcionais desse tipo de empreendimento, visando

identificar atividades que possuem interface com a área de operações, possibilitando, desse modo, gerar uma definição mais ampla das fronteiras da área de operações em empreendimentos varejistas.

A compreensão dos limites da função de operações é importante por permitir identificar a origem e a extensão dos processos de negócio que suprem e apóiam a função de operações (CHAMBERS et al., 1997). A identificação de tais processos é também de grande valia no sentido de possibilitar a vinculação dos mesmos com a melhoria da performance da empresa nos atributos competitivos valorizados pelos clientes.

A técnica escolhida para a realização dessa análise consistiu na realização de entrevistas individuais com dirigentes das principais áreas funcionais de uma empresa varejista do tipo auto-serviço. As entrevistas realizadas configuram-se como parcialmente estruturadas, na acepção proposta por Gil (1991), posto que foram conduzidas tomando-se como roteiro o conjunto de atribuições dos referidos dirigentes, descritas no manual de organização da empresa pesquisada.

A análise das atribuições, complementada pelas entrevistas, gerou um duplo benefício à pesquisa. Por um lado, aportou conhecimentos ao pesquisador sobre o funcionamento e sobre as atividades desenvolvidas tanto na área de operações quanto nas outras áreas funcionais do tipo de empresa em estudo.

O segundo benefício constituiu-se no contato do pesquisador com os processos administrativos básicos desenvolvidos em cada área organizacional investigada, conhecimento que se mostrou de expressiva valia por ocasião da fase de definição das categorias de decisão e dos processos essenciais.

### **3.4 Definição dos Atributos Competitivos**

As entrevistas realizadas na segunda fase do levantamento de experiências junto aos executivos indicaram a necessidade de reduzir a quantidade de atributos constantes da lista proposta pela ABRAS (1998), visando facilitar sua priorização e posterior avaliação do peso relativo de cada uma. Por essas razões, decidiu-se efetuar a consolidação por meio de uma

investigação direta a um grupo selecionado de clientes. Tal decisão se justifica considerando-se válida a premissa proposta por Kotler et al. (2002) de que a avaliação da oferta de qualquer fornecedor deve ser feita diretamente pelos consumidores, os quais são capazes de definir com precisão o que querem em termos de produtos e serviços, preços, canais de distribuição, propaganda e promoção de vendas, dentre outros componentes de valor, desde que convenientemente estimulados para tal.

A técnica escolhida foi a de grupo focalizado, por ser este um dos mais utilizados métodos de pesquisa qualitativa na identificação de atributos de produtos e serviços (MALHLOTRA, 2002). Grupos focalizados constituem-se de encontros de pessoas recrutadas para discutir determinado assunto, sob coordenação de um moderador. A finalidade da reunião de um grupo focalizado é sondar conhecimentos, atitudes e sentimentos dos seus membros sobre um tópico particular. Grupos focalizados também são utilizados para definir um problema de pesquisa com maior precisão ou interpretar resultados quantitativos obtidos previamente (EDMUNDS, 1999). O papel do moderador é aportar informações iniciais sobre o tema objeto da discussão e encorajar os participantes a interagir entre si visando ampliar a discussão sobre o assunto e, se possível, obter consenso.

Quanto ao número de participantes, embora a complexidade do assunto a ser tratado direcione a quantidade de participantes, a maioria dos grupos deve ter entre oito e doze participantes, escolhidos entre pessoas que tenham experiência no assunto em discussão. Um número inferior a oito tende a limitar a qualidade dos resultados, já que poderá restringir a disponibilidade de informações. Um número superior a doze, por sua vez, pode tornar os encontros improdutivos, considerando a possibilidade de algum participante não ter oportunidade de se manifestar (FOGLIATTO e SANTOS, 2002).

Tendo em vista essas diretrizes, constituiu-se um grupo focalizado composto por doze clientes típicos, com a tarefa específica de analisar e consolidar a lista de atributos proposta pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (1998). Cliente típico corresponde ao consumidor cujas características pessoais e sociais mais o aproximam do cliente-padrão do segmento em estudo. Tratando-se do varejo de auto-serviço de alimentos, os consumidores típicos constituem-se de donas de casa que residem na área de influência da loja que se pretende avaliar.

Compreende-se por área de influência o espaço geográfico que contém a maior parte dos clientes habitualmente compradores da loja. No caso do varejo de auto-serviço, considera-se útil adotar o parâmetro recomendado pela literatura de que 79% dos clientes encontram-se em um raio de 3 km da unidade de venda (PARENTE, 2000). Com base neste parâmetro, efetuou-se de forma aleatória a seleção dos participantes, utilizando-se os registros de clientes da empresa objeto do estudo. Uma vez pré-selecionados, os participantes foram informados por via telefônica dos objetivos, da duração, do local e das datas dos encontros. O grupo final foi formado com os clientes que aquiesceram, após esses contatos, com as condições que lhes foram apresentadas pelo moderador.

No tocante ao número de encontros, foram realizadas duas reuniões do grupo focalizado, cada uma com duas horas de duração. A primeira reunião foi voltada para a compreensão e agrupamento dos atributos competitivos que apresentavam similaridade. Esta reunião foi iniciada com uma explicação sobre os seus objetivos, feita pelo moderador, que procedeu à apresentação dos atributos competitivos constantes da listagem da ABRAS (1998) e efetuou um breve relato das divergências ocorridas na avaliação feita pelos executivos do setor.

O momento final dessa primeira reunião foi dedicado ao trabalho individual de agrupamento dos atributos, seguido de uma apresentação e discussão. Na ocasião, cada participante teve oportunidade de apresentar e justificar sua lista consolidada dos atributos, que, segundo sua percepção melhor define e enquadra os atributos e respectivas dimensões competitivas específicas do varejo de auto-serviço.

A segunda reunião, por fim, consistiu de uma discussão plenária das contribuições individuais geradas no encontro anterior, seguida da consolidação definitiva dos atributos e das correspondentes dimensões competitivas. Esta etapa foi conduzida pelo moderador com o auxílio dos participantes, obtendo-se ao final a lista consolidada de atributos competitivos pretendida e que será utilizada tanto na fase de definição das categorias de decisão e de processos essenciais que se segue, quanto na descrição do modelo.



### **3.5 Definição das Categorias de Decisão e dos Processos Essenciais**

A revisão bibliográfica demonstrou a importância de segmentar o processo decisório relativo à área de operações em grupos homogêneos de temas, visando organizar a tomada de decisões acerca das ações a implementar para melhorar a performance da organização no atendimento aos benefícios buscados pelos consumidores. Ao mesmo tempo, a referida revisão constatou a inadequação ao varejo dos esquemas de classificação de áreas estratégicas existentes na literatura consultada, posto que essas classificações foram concebidas tendo em vista a sistematização de decisões em atividades industriais e de serviços em geral.

Por outro lado, o levantamento de experiências e as entrevistas com executivos evidenciaram que os gestores do setor têm uma concepção bastante restrita do escopo, das atividades e dos processos componentes da área de operações de empresas varejistas e de como tais elementos podem contribuir para a melhoria da competitividade do negócio. Em face dessas constatações, decidiu-se realizar uma ampla discussão com executivos do setor, ocupantes de cargos gerenciais tanto na área de operações quanto em áreas que têm interseções com a área de operações, visando à identificação das categorias de decisão específicas para o varejo de auto-serviço e dos processos essenciais pertinentes a cada categoria, relacionando-os com os atributos competitivos indicados pelos clientes.

O objetivo central desta discussão refere-se à identificação da intensidade com que cada ativo ou processo inserido nas várias categorias de decisão influencia o desempenho nos atributos selecionados pelos clientes, caracterizando deste modo a sua essencialidade. A lógica subjacente à realização dessa fase é simples: ao conhecer o grau de influência de cada ativo ou processo de negócio na obtenção de performance elevada em cada atributo competitivo, a empresa poderá, à luz da avaliação do seu desempenho relativo aos concorrentes na oferta desses atributos, decidir onde deverá concentrar seus esforços de melhoria.

A técnica escolhida para orientar a discussão foi a lista de verificação, pois tal metodologia aplica-se com eficácia em situações em que se deseja avaliar e adaptar os itens de uma relação previamente elaborada, contendo elementos vinculados com o problema, com a finalidade de encontrar soluções adequadas para o mesmo (CSILLAG, 1995). A premissa que fundamenta a utilização dessa técnica é que todas as idéias se originam de outras prévias,

que são modificadas de alguma forma. Busca-se, por intermédio da lista de verificação, estimular o surgimento de novas idéias, efetuando-se adaptações, modificações, ampliação ou rearranjo dos elementos da lista originalmente apresentada aos entrevistados. Ao elaborar a lista de verificação, deve-se evitar a inclusão de itens que não são pertinentes ou compatíveis com o objetivo da análise ou da solução que se está empreendendo. Deste modo, convém focalizar somente os elementos relacionados ao problema em estudo, conforme indicados em pesquisa bibliográfica ou em levantamentos de campo (CSILLAG, 1995).

Partindo dessas diretrizes, a lista de verificação submetida à análise do grupo de executivos, apresentada na forma de uma planilha no Apêndice B, é formada por dois elementos básicos. O primeiro refere-se ao conjunto de atributos competitivos e suas correspondentes dimensões, específicos do varejo de auto-serviço, selecionados e definidos previamente pelos clientes. Analisando-se a planilha (Apêndice B) constata-se no cabeçalho a existência de cinco atributos, cada um segmentado em duas dimensões competitivas. O atributo produtos foi segmentado nas dimensões qualidade e variedade. O preço, por sua vez, encontra-se dividido em duas dimensões, isto é, menor preço e ofertas/promoções. O atributo conveniência apresenta-se nas dimensões localização/estacionamento e serviços complementares. O atributo ambiente da loja foi segmentado nas dimensões higiene/temperatura e organização das seções de venda. Por fim, o atributo atendimento foi segmentado nas dimensões presteza/cortesia e rapidez no caixa/financiamento.

O segundo elemento básico concerne à sugestão do conjunto de categorias de decisão, específico para o varejo de auto-serviço, bem como dos ativos e processos de negócio componentes de cada categoria. A sugestão dessa lista visa a estimular a seleção dos ativos e processos essenciais para o varejo.

Um ativo essencial é um recurso, tal como uma marca conhecida ou instalações operacionais, que torna a empresa proeminente na visão dos consumidores no tocante à satisfação de determinado atributo de valor (AAKER, 2001). Processos essenciais de negócio, por sua vez, representam rotinas administrativas ou processos operacionais – tal como promoção de vendas ou composição do *mix* de produtos – que podem gerar vantagens competitivas sustentáveis para organizações que os desenvolvem especialmente bem, considerando o contexto competitivo do ramo de negócio (KETOKIVI e SCHROEDER, 2004).

Constitui-se, portanto, tarefa fundamental da formulação da estratégia identificar os ativos e processos relevantes para um ramo particular de negócio e que, em conjunto, capacitam a empresa a atender às demandas do mercado. A literatura consultada, entretanto, não indicou a existência de uma relação consolidada de tais ativos e processos no tocante a operações de varejo. Por este motivo, o próprio pesquisador, valendo-se das contribuições obtidas da literatura acerca da classificação de áreas de decisão, bem como da descrição de ativos e processos em outros ramos de negócio, elaborou uma sugestão de lista de ativos e processos relevantes para o varejo de auto-serviço, visando estimular os executivos proceder a uma análise e ajuste da mesma às características operacionais do setor. A realização do referido ajuste é o objetivo visado ao se realizar o processo de discussão com os executivos.

Deste modo, elaborou-se e submeteu-se à apreciação e ajustes do grupo de executivos uma lista, a seguir apresentada, contendo seis categorias de decisão e cinquenta tipos distintos de ativos e processos de negócio. Tomou-se também como subsídio para a elaboração dessa lista o conjunto de atividades componentes do escopo da área de operações de empresas varejistas de auto-serviço, identificadas conforme descrito na seção 3.3.

### **1. Marketing e Vendas**

- Precificação
- Pesquisa de necessidades, satisfação de clientes e de imagem da loja
- Marketing institucional (social; esportivo; cultural; ações comunitárias)
- Propaganda (material de divulgação e mídia)
- Venda pela internet/ telemarketing
- *Merchandising* e comunicação visual
- Facilidades de pagamento
- Projeto e gestão de serviços aos clientes
- Monitoramento da ação dos concorrentes
- *Benchmarking* (concorrentes/ outros setores)

### **2. Gestão de Recursos Humanos**

- Processos de seleção, treinamento e motivação de pessoal
- Avaliação de desempenho individual e de equipes
- Política de salários e incentivos (fixo e por desempenho)
- Gestão do clima organizacional e solução de conflitos
- Programa de qualidade/ eliminação de desperdícios
- Descrição de funções, normas e procedimentos
- Gestão participativa
- Poder decisório a funcionários na linha de frente

### **3. Gestão da Logística**

- Gerenciamento de compras por categorias

- Composição do mix de produtos
- Controle da pontualidade das entregas pelos fornecedores
- Processos de recebimento, estocagem, inventário e movimentação de estoques
- Análise da cobertura e do giro de estoques
- Processo de reabastecimento de lojas e reposição de gôndolas
- Lançamento de produtos, ofertas e promoções em conjunto com fornecedores
- Procedimentos de estocagem e manuseio de produtos perecíveis.
- Relacionamento cooperativo com fornecedores

#### **4. Tecnologia da Informação**

- Computadores atualizados e integrados em rede (intranet)
- Sistema informatizado integrado, com uso de banco de dados compartilhado
- Rede de terminais de caixa integrado com bancos e administradoras de cartões
- Leitura ótica nos *check-outs*
- Integração automatizada de vendas, estoques e compras
- Pedidos eletrônicos aos fornecedores (EDI)
- Rotinas informatizadas de recebimento de produtos e pagamento de fornecedores
- Pessoal capacitado para operar sistemas informatizados
- Utilização dos relatórios gerenciais gerados pelos sistemas de gestão

#### **5. Organização e Controles**

- Estrutura organizacional enxuta
- Terceirização de processos não críticos
- Agilidade do processo decisório
- Gestão de filas no caixa
- Análise e melhoria de processos administrativos
- Sistema de indicadores de desempenho por área

#### **6. Instalações e Equipamentos**

- Localização
- Manutenção de equipamentos e instalações
- Atualização e padronização de equipamentos
- Reforma e ampliação de lojas
- Facilidades de acesso/ estacionamento
- *Layout* (seções, corredores, iluminação, cenários, gôndolas e expositores, sinalização)
- Segurança de pessoas e do patrimônio
- Sistemas de refrigeração (loja, câmaras e expositores)

Observando-se a última linha do Apêndice B, verifica-se que a intensidade de influência de cada ativo ou processo sobre o desempenho nos atributos é avaliada por meio de uma escala tipo Likert, com quatro notas, que significam: 1 = influência irrelevante do ativo ou processo para a melhoria da performance no atributo/dimensão competitiva considerada; 2 = influência fraca; 3 = influência média; e 4 = influência forte. Essa escala de avaliação serve para definir o grau de essencialidade do ativo ou processo analisado, considerando-se essenciais os ativos e processos que obtiverem médias 3 ou 4 na avaliação procedida.

Em virtude da inexistência na literatura de parâmetros que indiquem de modo assertivo e com precisão o grau de influência de determinado recurso ou processo sobre a performance em qualquer atributo valorizado pelo mercado, o grupo gestor responsável pela avaliação foi orientado a valer-se de sua própria experiência profissional e do consenso do grupo para aferir a intensidade com que cada ativo ou processo interno listado no Apêndice B afeta o desempenho no contexto específico em que o negócio opera.

Foram selecionados doze executivos para participar do processo de discussão. Esses executivos ocupam funções de coordenação de equipes nas áreas de marketing/vendas, de administração, de finanças, de logística e de informática em quatro diferentes lojas de uma mesma rede de varejo. A escolha de executivos de diferentes áreas funcionais e que exercem sua atuação profissional em áreas geográficas dispersas justifica-se em virtude da utilidade de se obter uma visão mais abrangente e integradora dos processos gerenciais que perpassam diversas áreas funcionais.

No tocante à organização do processo de discussão, optou-se em dividi-lo em quatro momentos distintos e complementares. O primeiro momento foi destinado a uma explicação do pesquisador sobre a estrutura e o conteúdo do Apêndice B, efetuando-se esclarecimentos acerca da importância de efetuar a segmentação da função de operações em empresas varejistas em categorias de decisão estratégica, bem como das espécies de decisão típicas em cada categoria. Na oportunidade, foram também prestados esclarecimentos sobre a seleção dos cinquenta ativos e processos constantes do referido Apêndice, assim como da sistemática de avaliação da intensidade de influência, isto é, da essencialidade de cada ativo ou processo na performance da empresa nos atributos competitivos.

O segundo momento foi voltado para a análise, por parte dos gestores, das categorias de decisão sugeridas no Apêndice B, bem como dos pertinentes ativos e processos, visando a sua validação, ampliação, eliminação ou modificação. Para tanto, dividiu-se o grupo de executivos em três subgrupos de quatro membros, de áreas funcionais distintas, para analisar, inicialmente de forma isolada, as listas contendo as categorias de decisão e a relação dos ativos e processos contidos em cada categoria. Cada grupo foi orientado a efetuar as modificações necessárias e gerar sua própria lista de categorias de decisão e respectivos ativos e processos que julgasse mais pertinentes a organizações varejistas. Ao final dessa tarefa, cada

grupo apresentou aos demais em plenário, por meio de um porta-voz, sua proposta de classificação.

O terceiro momento consistiu na geração de uma lista consolidada de categorias de decisão e dos pertinentes ativos e processos, com base nas listagens propostas pelos três subgrupos no momento anterior. A consolidação foi feita pelo pesquisador em conjunto com um representante designado de cada grupo. Os elementos componentes desta lista consolidada foram, então, tomados como base para organizar o processo de definição dos ativos e processos essenciais, conforme descrito a seguir.

O quarto momento, por fim, consistiu na definição dos ativos e processos essenciais para o varejo de auto-serviço, feita pelos executivos participantes do processo de discussão. Para empreender essa avaliação, o grupo de executivos foi dividido em quatro subgrupos de três membros, desta feita com a finalidade de aferir a intensidade com que cada ativo ou processo, constantes da listagem consolidada no momento anterior, influencia o desempenho da organização nos atributos competitivos constantes no Apêndice B.

Para tanto, os participantes foram instruídos a utilizar a escala de notas constante na última linha do referido Apêndice B, sendo alertados que as notas atribuídas deveriam resultar de discussão e consenso dos três membros do subgrupo. Obteve-se, deste modo, quatro conjuntos de notas, contendo a avaliação feita pelos executivos sobre a intensidade de influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos competitivos. Efetuando-se a tabulação e a análise das notas obtidas e tomando-se como medida de tendência central da opinião dos grupos a moda das referidas notas, obteve-se a listagem final das categorias de decisão e dos ativos e processos essenciais no varejo de auto-serviço, como pretendido.

Vale ressaltar que a listagem final consolidada contém as categorias de decisão derivadas do consenso dos grupos, bem como os ativos e processos avaliados como tendo influência média (nota = 3) ou forte (nota = 4) na aferição procedida pelos gestores. A relação das áreas de decisão, de ativos e de processos assim obtida foi utilizada por ocasião da construção do modelo proposto, mais especificamente nas fases de definição do conteúdo estratégico do modelo e de avaliação do grau de excelência dos ativos e processos existentes.

Além dos Apêndices A e B, a aplicação do modelo proposto demanda, como etapas essenciais a coleta e a interpretação de quatro outros tipos de informações, tornando necessário especificar as suas formas de levantamento:

- a) Atributos valorizados pelos clientes para escolha de uma loja de varejo de auto-serviço, devidamente hierarquizados em termos de sua importância relativa na decisão de compra. Ressalte-se que esta informação pretendida é diferente da obtida por ocasião da definição dos atributos competitivos. Com efeito, aquele levantamento de campo foi voltado tão somente para a definição dos atributos, não tendo aferido a importância relativa destes na decisão de compra. O que se necessita, agora, é medir o peso percentual de cada atributo como fator determinante da escolha dos clientes por uma determinada loja de varejo. A técnica escolhida para efetuar essa avaliação foi a entrevista qualitativa, conduzida com um entrevistado de cada vez, utilizando-se como instrumento de coleta o formulário padronizado constante no Apêndice C. Esse formulário será aplicado junto a uma amostra de clientes, cujo tamanho é especificado na seção 3.6 que trata da determinação das amostras.
- b) Avaliação do desempenho da empresa e de seus concorrentes nos atributos competitivos hierarquizados. A técnica utilizada para essa avaliação foi a realização de entrevistas individuais, visando a obtenção de notas representativas da satisfação dos clientes nos atributos priorizados, tanto da empresa tomada como referência quanto dos concorrentes diretos. Tal avaliação foi feita junto a uma amostra representativa de clientes, cuja forma de determinação também é explicada na seção 3.6. Quanto ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário constante no Apêndice D.
- c) Avaliação da qualidade dos ativos e processos existentes na empresa. Trata-se de aferir a existência e o grau de excelência dos ativos e processos de negócio que exercem elevada influência no desempenho da empresa nos atributos competitivos priorizados. A técnica utilizada para aferir a qualidade desses ativos e processos foi a realização de reuniões da equipe gestora da empresa, utilizando planilha especificamente concebida para essa finalidade. A planilha utilizada consta no Apêndice E.
- d) Definição de ações de melhoria necessárias para elevar o grau de excelência dos ativos e processos relacionados à obtenção de alta performance nos atributos competitivos

selecionados pela empresa. A técnica escolhida para proporcionar tal definição foi a realização de reuniões da equipe gestora, apoiadas por uma planilha e informações derivadas do sistema interno de controles da empresa. A planilha utilizada consta do Apêndice F.

Em virtude de conveniência metodológica, a forma de preenchimento dos formulários e planilhas constantes dos Apêndices C, D, E e F somente será explicada por ocasião da descrição das etapas em que são utilizados.

Os elementos coletados no processo de busca das informações complementares acima indicadas foram adequadamente organizados e analisados para serem interpretados. Tendo em vista as diversas informações quantitativas obtidas, sua sistematização foi feita por meio de tabelas convenientemente elaboradas para a geração do tipo de informação necessária.

### **3.6 Determinação das Amostras**

O levantamento dos dados necessários ao teste do modelo foi desenvolvido em quatro fases distintas, correspondentes a cada tipo de dado coletado. Por este motivo e levando em consideração a fonte e os tipos de dados levantados, aplicou-se simultaneamente tanto o método qualitativo quanto o quantitativo na coleta dos ditos indicadores. Em consequência, a determinação do número de indivíduos entrevistados depende do tipo de informação coletada.

No caso da fase de obtenção da lista hierarquizada de atributos valorizados pelos clientes, (tópico a), foram entrevistados 40 clientes representativos do tipo de varejo de auto-serviço em estudo. A seleção, neste caso, de uma amostra composta por apenas 40 indivíduos justifica-se pelo fato de esta configurar-se como uma pesquisa de motivação, estado em que não há preocupação em se obter estimativas da população e sim originar idéias a respeito de motivos de compra dos clientes típicos. Além disso, o número de 40 entrevistados representa quatro vezes o número médio de participantes normalmente recomendado para entrevistas focalizadas de grupos, fato que assegura a confiabilidade das opiniões (MATTAR, 1997).

A avaliação do desempenho da empresa e de seus concorrentes nos atributos hierarquizados (tópico b), por sua vez, foi feita por meio de entrevistas junto a uma amostra



significativa de clientes, cujo tamanho para cada empresa avaliada foi determinado utilizando-se a fórmula padrão (1) para calcular o número de elementos em situações em que o universo é desconhecido ou maior do que dez mil, fixando-se um nível de confiabilidade de 68 % e um erro amostral de 5%, parâmetros usuais em pesquisas de marketing (SAMARA e BARROS, 1997).

Determinou-se, deste modo, a necessidade de entrevistar cem clientes em cada loja cujo desempenho se pretende avaliar. A escolha do nível de confiabilidade de apenas 68% justifica-se no caso em foco, considerando-se que a amostra é extraída de uma população bem determinada, constituída por clientes abordados à saída da loja e que, por este motivo, são reconhecidamente parte da população cujo comportamento se pretende aferir.

$$n = Z^2 pq / e^2 \quad (1)$$

onde:

**n** = tamanho da amostra que se pretende determinar;

**Z** = 1,0 para uma confiabilidade de 68 % por meio da curva normal;

**e** = 5 % , representando o erro de amostragem da pesquisa;

**p** = proporção de elementos da amostra favoráveis ao atributo pesquisado;

**q** = **1-p**: proporção de elementos desfavoráveis ao atributo pesquisado (em virtude de não se poder estimar a priori a proporção de pessoas favoráveis ou desfavoráveis, estimou-se, p e q = 50 %).

O estudo foi desenvolvido por intermédio de um levantamento por amostragem e, portanto, o procedimento aplicado é probabilístico. Os componentes da amostra foram entrevistados na saída das lojas, adotando-se o critério de escolha aleatória para a seleção dos clientes pesquisados.

Foi organizado um banco de dados com a utilização do *software* estatístico *SPSS for Windows (7.5)* para a digitação das respostas dos entrevistados. Após a digitação, analisou-se a consistência dos dados, isto é, procedeu-se a um controle de qualidade dos indicadores digitados. Concluído esse controle de qualidade, foram efetivadas análises descritivas, utilizando-se tabelas para a apresentação e discussão dos resultados.

As fases de avaliação da qualidade dos ativos e processos existentes na empresa (tópico c) e de definição das ações de melhoria necessárias para elevar o grau de excelência dos ativos e processos (tópico d), por sua vez, não demandaram cálculo de amostra, porquanto foram desenvolvidas em reuniões com os gestores indicados pela empresa em que o modelo foi aplicado.

### **3.8 Considerações**

Este Capítulo apresentou como o trabalho de pesquisa foi conduzido, justificando as abordagens de investigação empregadas para fundamentar a busca e a análise de informações pertinentes à solução do problema em foco. Para tanto, foram especificados e descritos os tipos de levantamentos de campo efetuados, com seus respectivos desdobramentos e explicações.

Deve-se ressaltar a relevante contribuição que os levantamentos de campo propostos neste capítulo representam para a compreensão tanto da amplitude e do funcionamento da área de operações, quanto para a definição dos atributos valorizados pelos clientes, assim como dos processos essenciais que podem prover a melhoria da performance da empresa na oferta desses atributos. A metodologia adotada pode ser usada para o levantamento de tais elementos tanto em outros tipos de empreendimentos de serviços quanto em outros setores econômicos, inclusive na indústria.

Observa-se que a presente pesquisa utiliza simultaneamente métodos qualitativos e quantitativos de coleta, em função do tipo de informação buscada. Métodos qualitativos são utilizados nas fases de levantamento de experiências, da definição da amplitude da área de operações, da definição dos atributos competitivos, da definição das categorias de decisão e processos essenciais no varejo, da avaliação da qualidade dos ativos e processos da empresa e, por fim, da definição das ações de melhoria necessárias. A utilização de métodos quantitativos, por sua vez, ocorre por ocasião da hierarquização dos atributos competitivos e da avaliação do desempenho da empresa e de seus concorrentes.

A realização das pesquisas de campo referidas, utilizando as metodologias descritas no presente capítulo, resultou na obtenção das informações necessárias e indispensáveis à proposição do modelo buscado. Tais informações são descritas no capítulo 4, que se segue, destacando-se a proposição de uma visão ampliada da função de operações no varejo, uma listagem consolidada de atributos competitivos no varejo de auto-serviço e, finalmente, as categorias de decisão e os processos essenciais no varejo.

## **CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DOS LEVANTAMENTOS DE CAMPO**

Este Capítulo apresenta inicialmente os resultados obtidos por ocasião do levantamento de experiências junto a executivos do setor, visando ampliar a compreensão sobre o funcionamento e as práticas gerenciais adotadas em empresas varejistas. Na sequência, descrevem-se os resultados obtidos em três outras espécies de levantamentos de campo efetuados com a finalidade de obter informações necessárias à concepção do modelo proposto. Deve-se ressaltar que a ordem de apresentação dos resultados obedece estritamente à sequência de realização de tais levantamentos, o que se justifica tendo em vista o caráter cumulativo e de complementaridade das informações coletadas, típico das pesquisas exploratórias, caso do presente estudo.

### **4.1 Resultados do Levantamento de Experiências**

O levantamento de experiências junto a executivos e especialistas do setor objetivou complementar informações sobre o funcionamento e as práticas de gestão, notadamente no âmbito estratégico, de empresas do segmento objeto de estudo. Neste sentido, levando em consideração a dispersão geográfica dos executivos e especialistas pesquisados, posto que residentes em diversas regiões do país, decidiu-se efetuar a coleta das informações pretendidas por meio de um questionário.

O referido instrumento de levantamento, constante do Apêndice A, continha questões de natureza qualitativa agrupadas em dois blocos de perguntas pertinentes aos objetivos do trabalho: **I)** aspectos de planejamento empresarial e de operações; **II)** processo decisório relativo à área de operações.

Em posse dos questionários respondidos, efetuou-se a tabulação em um questionário síntese, objetivando verificar a existência de convergências nas opiniões dos participantes. Buscou-se, por este meio, avaliar a intensidade de utilização de conceitos de planejamento estratégico e de operações pelas empresas do setor, além de ampliar a percepção sobre como as decisões tomadas na empresa afetam a área de operações.

Os números apresentados na Tabela 1 representam a consolidação das respostas dadas pelos doze executivos pesquisados sobre as cinco primeiras questões componentes do Bloco I (Apêndice A), relacionadas com a utilização do planejamento estratégico e de operações em empresas de varejo.

BLOCO I: ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E DE OPERAÇÕES						
Marque com um X no quadro correspondente à realidade do setor supermercadista. Considere que: (o número 1= nunca acontece); (o número 2= acontece raramente); (o número 3= acontece em metade dos casos); (o número 4=acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)		1	2	3	4	5
1.	As empresas do setor, de modo geral, utilizam o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão.	2	7	3		
2.	O planejamento estratégico praticado no setor inclui uma análise formal e aprofundada dos pontos fortes e fracos das empresas em relação aos concorrentes diretos.	3	8		1	
3.	As empresas do setor realizam de forma sistemática a medição de seu desempenho versus a performance dos concorrentes diretos, no tocante aos fatores de decisão de compra valorizados pelos clientes.		6	6		
4.	Constata-se nas empresas do setor um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas áreas de marketing e de operações.		4	6	2	
5.	Há explicitação das estratégias de operações nas empresas do setor, visto que seus dirigentes valorizam o papel da área de operações para a competitividade.		3	9		

Tabela 1: Utilização do planejamento estratégico e de operações em empresas varejistas.

A análise dos dados tabulados proporcionou diversas informações úteis à ampliação do conhecimento sobre as práticas gerenciais vigentes no setor e, ao mesmo tempo, evidenciou convergência de opiniões entre os pesquisados sobre o incipiente uso de técnicas de planejamento e de medição da performance relativa aos concorrentes nessas empresas.

Com relação às práticas gerenciais, merece destaque a concentração de opiniões sobre o reduzido número de empresas que utiliza o planejamento estratégico como instrumento de gestão, conforme se observa pela tabulação das opiniões relativas à questão 1. De fato, verifica-se que dois executivos afirmaram que as empresas do setor nunca utilizam o planejamento estratégico como instrumento de gestão, enquanto sete outros opinaram que o uso de tal ferramenta acontece raramente nessas empresas. Três outros executivos expressaram opinião no sentido de que a metade das empresas do setor utiliza o planejamento estratégico como ferramenta administrativa. Nenhum executivo afirmou ser o planejamento estratégico prática freqüente ou que sempre acontece nessas empresas.

Observando-se, por sua vez, a tabulação das respostas relativas à questão 2, constatou-se expressiva concentração de opiniões dos executivos no sentido de que poucas empresas realizam uma análise formal de seus pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes diretos. Com efeito, onze executivos afirmaram que as empresas nunca ou apenas raramente fazem tal avaliação. Apenas um executivo opinou no sentido de que esta avaliação acontece com frequência no setor.

Constatou-se, ainda, convergência de opiniões no tocante ao baixo grau de avaliação formal do desempenho da empresa em relação aos concorrentes diretos, conforme se depreende pelo registro das respostas relativas à questão 3. De fato, seis executivos afirmaram que tal avaliação raramente é feita pelas empresas, enquanto seis outros executivos afirmaram que tal análise é feita em apenas metade dos casos.

Com referência à integração entre as decisões tomadas nas áreas de marketing e de operações, objeto da questão 4, constatou-se que tal integração é insuficiente nas empresas do setor. Tal constatação é evidenciada pelo fato de que quatro executivos afirmaram que raramente ocorre esta integração, enquanto seis outros executivos afirmaram que em apenas metade dos casos verifica-se um adequado alinhamento entre as decisões tomadas na área de marketing, com as relativas à área de operações.

No tocante à questão 5, constatou-se que a formalização das estratégias de operações não é prática disseminada entre as empresas do setor. Verificou-se a respeito que três executivos afirmaram que tal formalização ocorre raramente, ao passo que nove outros executivos apontaram que a explicitação da estratégia de operações somente ocorre apenas na metade das empresas.

Em se tratando das questões 6 a 13, ainda do Bloco I do Apêndice A, acerca da participação dos gestores operacionais da tomada de decisões, a tabulação evidenciou significativos desencontros de opiniões. A ocorrência de tais discrepâncias verificou-se em quase todas as questões propostas aos executivos, com alguns ressaltando que os gestores operacionais participam ativamente de alguns tipos de decisões, opinião diametralmente oposta à apresentada por outros executivos. As respostas obtidas são apresentadas na Tabela 2.

Tratando-se da questão 6, sobre a localização de lojas, três executivos afirmaram que os gerentes de operações nunca participam da tomada de tal tipo de decisão, enquanto quatro outros opinaram que apenas raramente essa participação ocorre. Dois executivos expressaram opinião no sentido de que em metade dos casos os gestores operacionais participam dessa decisão, outro afirmou que essa participação acontece com frequência, enquanto dois executivos afirmaram que os gerentes de operações sempre participam da tomada de decisões acerca da localização de lojas.

BLOCO I: ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E DE OPERAÇÕES						
Avalie a intensidade com que os gerentes de operações participam efetivamente da tomada de decisões sobre os seguintes temas Considere que: (o número 1= nunca acontece); (o número 2= acontece raramente); (o número 3= acontece em metade dos casos); (o número 4=acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)		1	2	3	4	5
6.	Localização de lojas	3	4	2	1	2
7.	Aquisição de equipamentos e instalações e sua manutenção	1	3	3	5	
8.	Ambiente interno (layout; temperatura; organização física da loja; sinalização interna)			5	7	
9.	Aquisição e utilização de sistemas informatizados de gestão		5	3	4	
10.	Seleção, treinamento, avaliação e remuneração de recursos humanos		7	1	4	
11.	Projeto e gestão de serviços aos clientes		5	4	3	
12.	Projeto e implantação de sistemas de gestão da qualidade		6	6		
13.	Gestão de suprimentos		5	6	1	

Tabela 2: Participação dos gerentes de operações em decisões estratégicas no varejo de auto-serviço.

Com referência à questão 7, sobre aquisição e manutenção de equipamentos e instalações, as opiniões também divergiram. Um executivo afirmou que os gerentes de operações nunca participam dessa decisão, três afirmaram ser rara tal participação, três outros que isso acontece em metade das empresas, enquanto cinco outros executivos opinaram que essa participação acontece com frequência.

Tratando-se de decisões relacionadas à formação do ambiente interno, investigadas na questão 8, cinco executivos expressaram opinião no sentido de que a participação dos gestores operacionais ocorre em metade das empresas, enquanto sete outros afirmaram que essa participação acontece com frequência.

As respostas decorrentes da questão 9, por sua vez, também revelaram desencontro de opiniões dos executivos sobre a participação dos gerentes operacionais na tomada de decisões

sobre aquisição e utilização de sistemas informatizados de gestão. Sobre o tema, cinco executivos opinaram que raramente os gerentes tomam parte em tais decisões, três outros executivos afirmaram que isso ocorre na metade das empresas, enquanto quatro executivos expressaram a convicção de que essa participação acontece com frequência nas empresas do setor.

No tocante à seleção, treinamento, avaliação e remuneração de recursos humanos, questionado na pergunta 10, não houve convergência de opiniões, visto que sete executivos afirmaram que raramente os gerentes operacionais participam de decisões sobre este tema, um executivo afirmou que isso ocorre na metade dos casos, enquanto quatro outros executivos afirmaram ser freqüente a utilização dos gerentes de operações nessas decisões.

Quanto à questão 11, sobre projeto e gestão de serviços a clientes, cinco executivos afirmaram ser rara a participação dos gestores operacionais nessas decisões, enquanto quatro executivos opinaram que tal participação ocorre na metade dos casos. Três executivos, por sua vez, afirmaram que freqüentemente os gerentes de operações são demandados a decidir sobre este tema.

Com relação à participação dos gerentes de operações em decisões sobre o projeto e implantação de sistemas de gestão da qualidade, indagada na questão 12, seis executivos declararam que os gerentes operacionais raramente participam, enquanto outros seis executivos afirmaram que tal participação ocorre na metade das empresas.

Com referência à utilização dos gerentes na tomada de decisões sobre gestão de suprimentos, verificou-se que para cinco executivos, isso acontece raramente, seis outros afirmam que ocorre na metade das empresas, enquanto um executivo afirma ser freqüente essa utilização.

Tratando-se, por outro lado, das questões sobre as decisões estratégicas que afetam a área de operações, propostas no bloco II do questionário, as respostas obtidas, embora também apresentassem divergências expressivas, aportaram informações úteis sobre o processo decisório praticado nas empresas. A Tabela 3 apresenta o agrupamento das respostas dadas pelos executivos pesquisados.



Analisando-se a Tabela 3, constata-se que a decisão sobre a instalação de novas lojas (questão 14) é feita na maior parte dos casos por intuição do empresário, sem o suporte de estudos técnicos elaborados. Isto fica evidenciado pela opinião expressa por sete executivos. Verificou-se, entretanto, que cinco gestores afirmam que tal decisão é tomada com frequência ou sempre por meio de estudos técnicos. Tal divisão de opiniões impossibilita uma conclusão efetiva sobre a acuidade do processo decisório adotado para esta categoria.

No caso da localização de empresas de menor porte, objetivo da questão 15, embora também não tenha havido consenso, verifica-se a tendência de que a decisão é tomada por mera percepção dos empresários. Isto fica evidenciado levando em consideração que seis executivos afirmaram que a decisão é tomada desse modo na metade das empresas, enquanto cinco outros executivos afirmam que tal processo decisório acontece com frequência ou sempre nas empresas de pequeno porte.

Com referência ao processo de planejamento das fachadas das lojas e outros elementos de sinalização e comunicação visual, indagados na questão 16, observou-se uma convergência no sentido de que o maior número de empresas toma este tipo de decisão visando manter o padrão de identidade das empresas. Não obstante esta tendência constatou-se que um executivo posicionou-se contrário à opinião da maioria, afirmando que nunca ocorre um planejamento de fachadas visando preservar a identidade visual das lojas. Outro executivo, por sua vez, manifestou opinião exatamente oposta a esta, ao afirmar que as lojas sempre planejam seus aspectos externos com a finalidade de respeitar a padronização das fachadas e dos demais elementos característicos da identidade visual das lojas.

Tratando-se de decisões sobre a seleção de equipamentos como expositores, gôndolas, *freezers*, câmaras frigoríficas e sistemas de refrigeração de lojas, questionadas na pergunta 17, observou-se uma convergência de opiniões no sentido de que raramente são realizados estudos técnicos, embora três executivos tenham afirmado que tais estudos ocorrem na metade das empresas do setor.

BLOCO II: DECISÕES ESTRATÉGICAS						
Marque com um X no quadro correspondente à realidade do setor supermercadista. Considere que: (o número 1= nunca acontece); (o número 2= acontece raramente); (o número 3= acontece em metade dos casos); (o número 4=acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)		1	2	3	4	5
14.	<b>Localização de lojas:</b> A instalação de novas lojas é realizada por meio de estudos técnicos, abrangendo o estabelecimento da área de influência, a avaliação dos principais concorrentes, a conveniência do local, a análise da densidade populacional e da demanda potencial, bem como a definição do tamanho da loja e das possibilidades de expansão.		3	4	2	3
15.	No caso de empresas de menor porte, a decisão sobre a instalação de novas lojas é comumente realizada a partir das percepções e intuições dos empresários, sem estudos técnicos aprofundados.	1		6	3	2
16.	<b>Instalações e equipamentos:</b> As fachadas das lojas e demais elementos de sinalização e comunicação visual são planejados visando manter o padrão de identidade das empresas.	1		6	4	1
17.	A seleção de equipamentos(expositores, gôndolas , freezers, câmaras frigoríficas, sistemas de refrigeração das lojas) é definida com base em estudos técnicos, inclusive nas empresas de menor porte.		8	3		1
18.	<b>Ambiente interno da loja:</b> O planejamento do layout das lojas e do tamanho das áreas destinados às seções de venda, depósitos e unidades administrativas é feita a partir de projetos técnicos de arquitetura.	1	3	8		
19.	As decisões sobre o ambiente interno da loja (temperatura, sinalização das seções, higiene e limpeza geral, arrumação dos produtos, iluminação, segurança para clientes) são tomadas com base em sugestões e avaliação dos consumidores.		6	5	1	
20.	<b>Tecnologia da informação:</b> As empresas do setor, de modo geral, possuem sistemas informatizados de gestão com módulos integrados e atualizados em tempo real.		5	5	2	
21.	As empresas utilizam plena e sistematicamente as informações geradas pelos sistemas de informação para tomar decisões nas várias áreas operacionais.		5	5	1	1
22.	<b>Recursos humanos:</b> As empresas do setor geralmente contam com sistemas adequados de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistemas de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).		5	6		1
23.	A valorização dos recursos humanos é evidenciada pela participação efetiva dos funcionários nas decisões em suas áreas de atuação.	1	5	6		
24.	<b>Projeto e gestão de serviços:</b> As empresas possuem metodologias adequadas de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente, análise dos serviços ofertados X serviços dos concorrentes, bem como domínio dos custos dos serviços disponibilizados aos clientes.		7	4	1	
25.	As empresas operam com adequados sistemas de avaliação de deficiências dos serviços e recuperação de falhas.		6	6		
26.	<b>Gestão da qualidade:</b> As empresas do setor avaliam rotineiramente o grau de satisfação de seus clientes com os produtos e serviços que comercializam, por meio de técnicas como pesquisa de satisfação, comitês de clientes, caixas de sugestões e serviço de atendimento ao consumidor.		2	9		1
27.	As empresas do setor possuem sistemas de gestão da qualidade, tais como a certificação ISO, abrangendo as áreas e processos importantes de negócio.	1	7	3		1
28.	<b>Gestão de suprimento:</b> As empresas, de modo geral, utilizam sistemas informatizados de compras e de gestão de estoques, por meio dos quais conseguem reduzir níveis de estoque, analisar a rentabilidade das diversas categorias de produtos e melhorar o giro dos produtos.			1 1		1
29.	As empresas do setor utilizam os conceitos e ferramentas de logística componentes do ECR para, em conjunto com os fornecedores, eliminar custos excessivos da cadeia de distribuição e servir melhor aos clientes.	1	8		2	1

Tabela 3: Decisões estratégicas que afetam a área de operações no varejo de auto-serviço

A questão 18, sobre a formação do ambiente interno da loja, revelou também discordâncias dos executivos. Oito afirmaram que em metade das empresas essa decisão é tomada com base em projetos arquitetônicos. Quatro outros executivos afirmaram que isso nunca ou raramente ocorre.

Quanto à consideração da opinião dos clientes em decisões sobre o ambiente interno da loja, objeto da pergunta 19, os executivos também divergiram. Seis afirmaram que as opiniões dos clientes raramente são consideradas. Cinco outros, que ocorre na metade das empresas, enquanto um executivo afirmou que a opinião dos clientes é com frequência levada em consideração por ocasião do planejamento do ambiente interno da loja.

Com relação ao domínio e utilização de sistemas informatizados de gestão e das informações geradas por tais sistemas, indagados nas questões 20 e 21, verificou-se também desencontro de opiniões. Cinco executivos opinaram que as empresas do setor não possuem tais sistemas, enquanto outros cinco afirmaram que isso ocorre na metade dos casos. Outros dois executivos posicionaram-se no sentido de que as empresas do setor frequentemente dispõem desses sistemas e utilizam plenamente as informações geradas.

Quanto aos processos de gestão de recursos humanos, indagados nas questões 22 e 23, verificaram-se novas divergências entre os executivos pesquisados. Cinco deles afirmaram que poucas empresas possuem sistemas adequados de recursos humanos, enquanto outros seis executivos opinaram no sentido de que a metade das empresas tem de tais sistemas e valoriza efetivamente o capital humano da empresa, por meio da delegação de poder aos funcionários.

No tocante ao projeto e gestão de serviços, perguntado na questão 24, sete executivos afirmaram que raramente as empresas planejam adequadamente tais serviços, enquanto quatro outros executivos opinaram que em metade das empresas este planejamento ocorre. Quanto à disponibilidade de sistemas de avaliação da qualidade dos serviços e de recuperação de falhas, constante da questão 25, as opiniões também foram divididas. Seis executivos afirmaram que esses sistemas raramente existem, enquanto outros seis executivos declararam que metade das empresas do setor conta com tais sistemas.

Tratando-se da realização de pesquisas relativas à avaliação da satisfação de clientes, formulada na questão 26, constatou-se que nove executivos afirmaram que apenas metade das empresas realiza estas enquetes, dois executivos disseram que isso raramente é feito pelas empresas, enquanto um executivo afirmou que todas as empresas assim procedem.

Quanto ao domínio de sistemas de gestão de qualidade pelas empresas do setor, indagado na questão 27, constatou-se que sete executivos afirmaram ser rara a existência de empresas que possuem tais sistemas, três afirmaram que metade das empresas conta com tais sistemas, um executivo afirmou desconhecer a existência desses sistemas em alguma empresa, enquanto outro executivo afirmou que todas as empresas do setor possuem sistemas de qualidade.

Com referência à existência de sistemas informatizados de gestão de suprimento, objeto da questão 28, observou-se uma tendência de concentração de respostas, dadas por onze executivos, no sentido de que apenas metade das empresas dispõe de tais sistemas. Um executivo manifestou-se de forma divergente ao afirmar que todas as empresas do setor operam com sistemas adequados de suprimento.

Quando questionados na pergunta 29 sobre a utilização pelas empresas do setor de sistemas adequados de logística componentes do ECR, constatou-se novas divergências nas opiniões dos pesquisados. Nove executivos afirmaram que raramente ou nunca as empresas utilizam conceitos da tecnologia ECR como método de gestão de suprimento. Três outros executivos, entretanto, opinaram no sentido de que a utilização desses conceitos ocorre com frequência nas empresas.

A constatação de divergências nas opiniões dos executivos sobre a participação dos gestores operacionais na tomada de decisões que afetam a sua área, bem como sobre o processo decisório relacionado à área de operações, recomendaram a realização de entrevistas pessoais com uma parte do grupo pesquisado, visando esclarecer os pontos discrepantes. Foram selecionados para participar dessa segunda fase os seis executivos residentes no local em que o presente estudo foi realizado, conforme relacionados no Quadro 6. Ressalta-se que a escolha do grupo foi feita por conveniência, utilizando-se como critérios de seleção além da disponibilidade demonstrada em participar da nova fase da pesquisa, a importância de obter a opinião de um grupo eclético, constituído por dois empresários do setor, um especialista em pesquisas sobre o segmento em estudo, um professor de marketing de varejo que acumula experiência como executivo no setor de auto-serviço e, por fim, o presidente de uma associação de empresas do setor de varejo.

Constatou-se que a realização das entrevistas contribuiu de modo considerável para complementar as informações derivadas do levantamento de experiências. Com efeito, as entrevistas acarretaram uma significativa melhoria da percepção do pesquisador acerca da função de operações das empresas objeto do estudo, bem como sobre as características estratégicas das empresas de varejo em geral. Por outro lado, tais levantamentos serviram também para reforçar a convicção do pesquisador sobre a utilidade de desenvolver um modelo específico para orientar a tomada de decisões concernentes à área de operações dessas empresas, além de terem possibilitado a obtenção de importantes diretrizes para a concepção do referido modelo.

No tocante à condução das entrevistas, optou-se em realizá-las com base na sequência das questões contidas no Apêndice A, de amplo conhecimento dos entrevistados pelo fato de terem participado da pesquisa anterior. Por este motivo, as entrevistas foram segmentadas em dois momentos. O primeiro abordou os resultados obtidos sobre o planejamento estratégico empresarial e de operações nas empresas do setor. No segundo momento discutiu-se a participação dos gestores operacionais na tomada de decisões que afetam a área de operações.

Com relação ao primeiro bloco de questões, as entrevistas ratificaram as constatações do levantamento de experiências. De fato, os executivos entrevistados confirmaram que a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão não é unânime entre as empresas do setor. Verificou-se que o planejamento estratégico não é utilizado em todas as empresas como recurso gerencial para a melhoria da competitividade, servindo principalmente para orientar o levantamento periódico, normalmente uma vez por ano, dos pontos fortes e fracos da organização em relação aos principais concorrentes.

Conforme se depreende das respostas obtidas, a reflexão estratégica praticada por essas empresas não abrange a análise de cenários de prazo mais longo ou a análise conjunta dos diferentes fatores que exercem influência sistêmica sobre a rentabilidade do setor, tais como as ameaças de surgimento de formatos substitutos de negócios, o crescente poder de barganha dos clientes, as modificações na forma de competir das grandes empresas do setor, a entrada de atacadistas poderosos vendendo diretamente ao público final como varejistas, bem como o fenômeno da agregação de micro e pequenos varejistas em associações de compras, espécie de formato cooperativo por meio do qual obtêm interessantes ganhos de escala e exercem maior poder de barganha junto às indústrias fornecedoras.

Verificou-se, por outro lado, que apesar de o planejamento estratégico não ser utilizado de modo disseminado no segmento, as organizações, de modo geral, apresentam um esforço de posicionamento competitivo, visando transmitir e fixar na mente dos seus clientes a imagem da forma escolhida para atender às necessidades do mercado. Constatou-se, entretanto, que nenhum entrevistado referiu-se a existir no setor a prática de elaboração de estratégias de operações, embora tenham sido unânimes em enfatizar a importância das decisões tomadas nessa área para a melhoria da capacidade de competir dessas empresas, assim como ser imprescindível a constante interação e troca de informações entre as áreas de marketing e de operações. Tal constatação reforça a utilidade de ser desenvolvido um modelo apropriado de formulação de estratégias de operações voltado para orientar as decisões de investimento no âmbito da função de operações dessas empresas, adaptado às suas características específicas.

As entrevistas tornaram claro, também, que as empresas do setor encontram-se em nível incipiente de utilização de ferramentas de pesquisa tanto das necessidades do mercado consumidor quanto da atuação dos concorrentes que operam e disputam nesse mercado. Com relação às exigências dos consumidores, as empresas utilizam apenas as formas tradicionais de investigação do impacto da sua atuação, a exemplo da pesquisa de satisfação e dos comitês de clientes. Apesar de úteis, essas formas de pesquisa são incompletas no sentido de proporcionar informações que possibilitem um reposicionamento estratégico. Tais pesquisas são insuficientes por não obterem dados de não-clientes, que fazem suas compras nos concorrentes. Assim, não registram a opinião total do mercado. Em segundo lugar, as pesquisas de satisfação e os comitês de clientes normalmente não medem o desempenho da empresa em relação à proposta de valor dos concorrentes que exploram o mesmo mercado. Em virtude dessa falha, mesmo que os clientes atuais expressem sua satisfação com a melhoria de determinado fator de desempenho, é possível que algum concorrente direto tenha melhorado mais rapidamente em um conjunto mais amplo de fatores. Neste caso, os clientes atuais irão compreender em prazo curto que poderão ficar ainda mais satisfeitos se comprarem nessa empresa concorrente. Torna-se então importante para as empresas do setor, a adoção de formas de medição de seu desempenho *versus* a performance dos concorrentes no tocante ao atendimento aos atributos de valor considerados pelos consumidores.

Em outra vertente, as entrevistas revelaram alguns aspectos interessantes sobre o papel da área de operações para a competitividade do tipo de empresa em foco. Constatou-se, de

início, que apenas atividades corriqueiras e de execução a curto-prazo são consideradas como integrantes do escopo de operações. Assim, a gestão de operações em empresas dessa espécie restringe-se à coordenação e à tomada de decisões relacionadas às atividades de manutenção de equipamentos e instalações físicas, segurança patrimonial, abastecimento diário de produtos nas lojas, abertura e fechamento diário de lojas, alteração do *layout* de lojas, além da gestão do atendimento aos clientes nos pontos de venda.

Verifica-se, nitidamente, que a área de operações é considerada como simples cumpridora das determinações e dos planos concebidos pela alta administração, com base nas pesquisas e nas propostas oriundas da área de marketing. Neste sentido, na prática dessas empresas, marketing é a função estratégica. Por este enfoque, compatível com a antiga visão da produção como mera implementadora da estratégia, o principal papel da área de operações é fazer a estratégia acontecer, transformando decisões estratégicas em realidade operacional.

Tal visão ultrapassada é incompatível com a atual dinâmica de negócios no varejo, um dos segmentos que enfrenta os maiores desafios para sobreviver na chamada economia da terceira onda, fundamentada na disseminação rápida e global de informações que geram a ampliação do grau de exigência dos clientes. A literatura de negócios constata, à exaustão, que clientes que demandavam apenas preço e qualidade, exigem agora produtos e serviços de entrega rápida, com ampla variedade, incorporando a última tecnologia, a baixo preço, com alta qualidade, de compra conveniente, complementados com excelentes serviços de pós-venda (LOBOS, 1995; HOPE, 2000; LOVELOCK e WRIGTH, 2001; LEVY e WEITZ, 2000).

Nesse cenário, em que a excelência operacional constitui o ingrediente fundamental da vantagem competitiva, a gestão de operações de empresas varejistas do tipo auto-serviço pode desempenhar um papel central no sentido de ampliar a proposição de valor da empresa, fundamentado no desenvolvimento de competências e processos de retaguarda que lhes permitam diferenciar-se e, em consequência, superar de forma continuada os concorrentes.

Convém ressaltar, a propósito, ter sido constatado nas respostas dadas pelos entrevistados uma contradição visível entre a importância atribuída à área de operações em empresas de varejo, em relação à participação dos seus gestores no processo decisório. Verificou-se que apesar dos entrevistados terem enfatizado o relevante papel que as atividades

operacionais representam na manutenção da base de consumidores da empresa, posto que é na loja que os clientes são mantidos ou perdidos, na expressão literal de um dos executivos, observa-se que muitas das decisões estratégicas são tomadas sem o efetivo envolvimento dos responsáveis pelas operações. Destacam-se, a título de ilustração, as relativas à localização de lojas e à seleção de fornecedores, as associadas com a operação dos sistemas de informação, além das relacionadas com composição da variedade de produtos ofertados aos clientes.

Com referência ao conteúdo das decisões estratégicas relacionadas à área de operações, objeto do segundo momento das entrevistas, os executivos aportaram diversas informações relevantes, principalmente no tocante à forma como essas decisões afetam a capacidade competitiva das empresas.

No tocante à instalação de novas lojas, por exemplo, as entrevistas tornaram clara a deficiência dos procedimentos geralmente adotados pelas empresas do setor acerca do planejamento para a localização de novas unidades. Contatou-se ser unânime a opinião de que somente as empresas de maior porte realizam estudos que contemplam as variáveis locacionais necessárias. Na opinião dos entrevistados, as empresas de menor porte decidem sobre o local de instalação de uma nova unidade de venda valendo-se apenas da experiência do empresário, apoiado algumas vezes por informações derivadas de pesquisas sumárias sobre tráfego de pessoas ou veículos na rua escolhida, além da consideração sobre o número e o tipo de empresas semelhantes existentes na área. Trata-se evidentemente de uma forma inadequada de planejar a abertura de uma loja, por não possibilitar a determinação segura do potencial do local escolhido como gerador de retorno para os investimentos que serão realizados.

A insuficiência de informações confiáveis sobre densidade populacional, o poder aquisitivo da população residente na área de influência da loja que se pretende instalar, a forma de atuação dos concorrentes, a quantidade e qualidade de vias de acesso, dentre outros elementos, pode acarretar conseqüências desastrosas para a empresa, tendo em vista o alto valor e o caráter irreversível dos dispêndios necessários. Embora tendo enfatizado que a localização de uma loja representa um dos principais fatores de competitividade de um negócio de varejo, os executivos consultados opinaram que esta decisão nem sempre é tomada por meio de um processo decisório adequado. Sobre o mesmo tema, ao serem questionados sobre a participação dos gestores de operações na decisão sobre a instalação de lojas, os



especialistas entrevistados afirmam que tal participação somente ocorre por ocasião das providências para o funcionamento da loja, isto é, quando a decisão sobre a localização já foi tomada.

Ao serem indagados quanto à aquisição de instalações e equipamentos, os entrevistados destacaram a expressiva participação dos gestores de operações no processo, posto que eles geralmente são os responsáveis diretos pela coordenação da manutenção, no âmbito de suas atividades funcionais. Enfatizaram, ao mesmo tempo, a importante contribuição que as instalações da loja e seus equipamentos exercem como elementos de atração e retenção de clientes. Em se tratando da escolha dos tipos de instalações e equipamentos, os entrevistados afirmam que as empresas geralmente optam pela padronização, visando principalmente reduzir custos com manutenção.

Destacam ainda que esse é um dos principais itens de investimento, posto que os clientes são cada vez mais exigentes em temas como limpeza, higiene, iluminação, estado de pisos e paredes, aspecto geral de gôndolas, expositores refrigerados e *freezers*, instalações das seções de panificação e de processamento de carnes e peixaria, comparando a qualidade destes itens com os concorrentes de maior porte. Mesmo enfatizando a expressiva evolução ocorrida, nos últimos anos, no tocante à atualização dos equipamentos e instalações em virtude da entrada de competidores com tecnologias avançadas, os entrevistados ressaltam que nas empresas de menor porte este é um processo meramente reativo, não se constituindo em uma sistemática estruturada visando à tomada de decisões planejadas de investimento.

Quanto à disponibilidade de sistemas de gestão, os entrevistados são unânimes quanto à crescente utilização da informática como ferramenta para a melhoria dos processos gerenciais nas empresas do setor. Ressaltam, porém, que apenas as grandes empresas obtêm realmente benefícios com a implantação desses sistemas. As empresas menores não utilizam plenamente todas as possibilidades oferecidas em termos de apoio à decisão, visto que por deficiências na implantação ou pela carência de pessoal especializado na operação, as informações obtidas não são confiáveis.

Constata-se, na visão dos executivos, que os sistemas informatizados de gestão do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), EDI (*Electronic Data Interchange*) e CRM (*Customer Relationship Management*), que operam com base no compartilhamento de informações

acumuladas em bancos de dados centralizados, podem contribuir para a geração de vendas e para a melhoria da produtividade das empresas do setor. Assinalam, porém, que as informações geradas pelos sistemas CRM, por exemplo, poderiam ser utilizadas para dirigir com eficácia os esforços de divulgação, tornando-os mais econômicos e com maior impacto em termos de elevação do faturamento, o que não ocorre na prática. O depoimento dos entrevistados é claro no sentido de apontar que poucas empresas possuem sistemas de gestão que lhes possibilite efetivamente elevar a produtividade em suas diversas áreas operacionais, destacando ser a solução dessa deficiência uma necessidade premente nas organizações do setor, visto que a permanência de tal falha pode acarretar em perda de competitividade.

No tocante às práticas de administração de recursos humanos, as opiniões dos entrevistados também foram convergentes no sentido da existência de carências que afetam a capacidade competitiva. Na maior parte das empresas, a gestão de RH volta-se apenas para os aspectos básicos relativos a recrutamento e seleção de funcionários, bem como do treinamento operacional, além da gestão dos benefícios extra-salariais concedidos. Ressaltam que, apesar do discurso dos dirigentes de que os recursos humanos representam o principal capital das empresas, observa-se na prática pouca valorização efetiva do pessoal. Esta deficiência fica caracterizada pelo baixo grau de autonomia concedido aos empregados e pela centralização das decisões. Configura-se, ainda, pela inexistência de sistemas flexíveis de remuneração variável em função da produtividade individual ou grupal, além da inexistência de práticas modernas de gestão aplicáveis à área, tais como o *endomarketing*. Comentam, ainda, sobre a necessidade de serem implementadas nas empresas do setor estratégias mais consistentes de gestão dos seus recursos humanos, fundamentadas no envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisões, no estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador, no desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação e vendas e na criação de uma cultura orientada para serviços entre o pessoal.

Com relação ao projeto e gestão dos serviços, os entrevistados apontaram para o fato de que geralmente as empresas do setor ofertam o mesmo conjunto de serviços complementares aos clientes, pois quando alguma empresa lança um serviço diferenciado, as demais rapidamente imitam. Deste modo, a oferta de serviços tais como entrega em domicílio, existência de lojas de conveniência, caixa eletrônico de banco, recebimento de contas, dentre outros, não geram ampliação expressiva das vendas da loja, embora, se inexistentes, contribuam para a perda de clientes. Funcionam como critérios qualificadores, na aceção

proposta por Hill (1993), isto é, têm que existir, mas não acarretam pedidos adicionais por estarem disponíveis.

O que efetivamente faz diferença para a competitividade, na ótica dos executivos, é o nível de serviço, conceito que significa a disponibilidade de produtos e serviços variados e de qualidade, entregues de forma conveniente e agradável ao consumidor. Um dos entrevistados enfatizou que monitorar o nível de serviço prestado, isto é, a gestão da performance do desempenho das operações é uma tarefa que precisa ser aperfeiçoada nas empresas. O mesmo entrevistado destacou, também, a necessidade de se implementar processos de identificação e recuperação de falhas, tanto relacionadas à ausência de produtos quanto aos processos de interação com os clientes.

Com relação à gestão da qualidade, contatou-se que este tema não é disseminado entre as empresas do setor, embora desempenhe um papel fundamental no atendimento das expectativas e, por consequência, na retenção de clientes. A maior parte das empresas do setor, mesmo as de grande porte, implementam apenas práticas restritas de sistemas de garantia de qualidade, tais como campanhas 5'S e a realização de seminários de curta duração sobre o tema. Esta situação é confirmada pelo fato de que apenas uma empresa do setor, em todo o Brasil, obteve a certificação com base na norma técnica NBR ISO 9001/2000, o que confirma a falta de preocupação dos dirigentes dessas organizações em garantir a confiabilidade de seus processos operacionais. Constata-se, por essas opiniões, a importância da introdução de metodologias gerenciais de identificação e melhoria dos processos de criação e de entrega de valor nessas empresas.

Sobre a gestão de suprimentos, os entrevistados foram unânicos em declarar que a variedade de produtos é um dos mais importantes atributos para a competitividade por tratar-se de um dos principais motivos para os clientes voltarem à loja. O grande problema da gestão de compras deste tipo de empresa consiste em equilibrar as demandas dos clientes por maior variedade e disponibilidade constante dos produtos procurados, com o menor investimento possível em estoques, visto ser este item o mais expressivo em termos de empate de capital de giro.

Para tanto, os entrevistados destacam a importância das empresas adotarem ferramentas e conceitos modernos de logística, visando tornar a gestão de produtos uma arma competitiva.

Defendem, para tanto, a utilização das técnicas de gestão de categorias e de reposição contínua de estoques via EDI como ferramentas importantes, embora poucas empresas do setor reúnam condições efetivas para a sua implantação. Percebe-se, deste modo, haver um expressivo potencial para tornar aplicáveis os conceitos de logística integrantes do ECR (*Efficient Consumer Response*) à prática dessas empresas, transformando-os em resultados.

A implantação dessas técnicas, entretanto, depende de perfeita integração com os fornecedores, buscando a concretização de um esforço conjunto para captar as necessidades dos consumidores e atendê-las prontamente, o que não se verifica na realidade do setor. Ao contrário, foi constatado serem ainda incipientes formas de colaboração efetiva entre os varejistas do setor e a indústrias fornecedoras. As iniciativas conjuntas normalmente se restringem ao lançamento de campanhas publicitárias compartilhadas ou às periódicas promoções de venda, situação em que algum dos parceiros necessita reduzir estoques ou aproveitar determinadas épocas para ampliar vendas. Não se configuram, deste modo, alianças estratégicas permanentes entre a indústria e o varejo no sentido de atender com maior eficiência às necessidades dos consumidores e obter, ao mesmo tempo, uma redução do custo operacional de ambas as partes, principalmente os relativos à manutenção de estoques.

Aproveitou-se também a ocasião da realização das entrevistas para analisar a lista de atributos competitivos proposta pela ABRAS (1998), visando colher opiniões sobre os fatores determinantes da decisão de compra dos clientes do setor.

Esta foi uma das fases mais importantes das entrevistas, tendo em vista a qualidade das discussões ocorridas sobre o que é valorizado pelos consumidores. As discussões ratificaram a percepção do pesquisador de que alguns dos atributos listados pela ABRAS (1998), constituíam-se, na verdade, dimensões ou subdivisões de atributos mais abrangentes. Deste modo, aproveitou-se a ocasião das discussões para ampliar a compreensão sobre as diferentes formas de desdobramento dos atributos, bem como sobre procedimentos para avaliar a atuação da empresa em supri-los através dos seus produtos e serviços.

Estabeleceu-se consenso que a redução da quantidade de atributos proposta pela ABRAS (1998), por meio da sua desagregação em um menor número de dimensões competitivas facilitaria a realização de pesquisas junto aos clientes, tornando também mais fácil sistematizar a tomada de decisões estratégicas no âmbito da função de operações. Tal

conclusão deriva do fato de que os objetivos das estratégias de operações referem-se aos atributos competitivos que devem ser priorizados pelas necessidades do mercado e nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Significa que quanto menos atributos forem contemplados pela estratégia, mais preciso se torna o processo decisório a respeito da alocação de recursos voltados para a melhoria do desempenho competitivo, possibilitando a implementação do conceito de operação focalizada (CORREA e CORREA, 2004). Outra conclusão derivada das entrevistas foi a de que a consolidação da quantidade de atributos e de suas respectivas dimensões competitivas, bem como a determinação da importância relativa de tais variáveis deveria ser feita diretamente junto aos clientes, por meio de adequados processos de pesquisa.

#### **4.2 Amplitude da Área de Operações no Varejo**

A realização do levantamento de experiências junto a executivos seguido das entrevistas individuais em profundidade resultou na constatação de divergências sobre o papel da área de operações em empresas varejistas. Em face dessas discrepâncias, decidiu-se efetuar um levantamento de campo para analisar as atividades desenvolvidas nas principais áreas em que se segmenta uma organização desse tipo, objetivando definir com precisão as atividades específicas da área de operações, assim como as desenvolvidas em outras áreas que afetam diretamente o funcionamento desta.

A revisão da literatura, complementada pelo levantamento de experiências, indicou que as empresas varejistas são divididas estruturalmente, a partir do princípio da especialização funcional, em quatro agrupamentos de atividades, isto é, marketing/compras; administração; finanças e operações. Tal divisão funcional foi confirmada por meio da análise do organograma de diversas empresas do segmento, tanto de médio quanto de grande porte.

Dependendo, entretanto, do tipo de organização, esse desenho organizacional pode variar. Assim é que determinadas empresas apresentam-se segmentadas nas áreas de marketing/promoções, compras, administrativo/financeira, e operações. Outras optam por agrupar suas atividades de compra e venda sob uma mesma denominação de área comercial, estruturando-se, deste modo em área comercial, administrativa, financeira e de operações, sendo este o arranjo estrutural mais comumente encontrado.

Constata-se que, independente da denominação escolhida, uma empresa varejista pode ser segmentada em três conjuntos básicos de atividades, dois deles que agregam processos-fim de negócio, isto é, marketing/compras e operações e um conjunto de atividades, consolidadas em uma área administrativo/financeira, que agrega processos de apoio. Para melhor definir esses processos e compreender a sua dinâmica de funcionamento, realizou-se um conjunto de entrevistas com quatro dirigentes de uma mesma empresa varejista de auto-serviço de médio porte.

A empresa escolhida foi considerada, pelos executivos entrevistados no levantamento de experiências, possuidora de uma estrutura organizacional reduzida, profissionalizada e com cargos adequadamente descritos em manual de organização. Foram entrevistados o diretor comercial, o diretor de operações, o diretor administrativo e o diretor financeiro da empresa. A Figura 11 apresenta, de forma sintética, o agrupamento dos processos pertinentes a cada agrupamento básico de atividades-fim e meio, conforme se logrou depreender das entrevistas realizadas com os diretores citados.

Analisando-se o bloco de atividades típicas da área de operações, apresentado no topo da Figura 11, ratifica-se a constatação, feita por ocasião das entrevistas efetuadas na fase de levantamento de experiências, de que apenas atividades corriqueiras e de execução diária são consideradas integrantes do âmbito da área de operações em empresas de varejo.



Figura 11: Visão ampliada das atividades operacionais no varejo

A atividade relativa ao funcionamento das lojas, por exemplo, restringe-se à coordenação de tarefas concernentes à abertura e fechamento diário de lojas, à verificação das condições de funcionamento de câmaras e expositores refrigerados, à constatação de presença, ausências e necessidade de substituição de funcionários para a execução das tarefas diárias programadas, além da abertura e encerramento do movimento diário dos caixas.

Outra atividade diária subordinada à área de operações consiste na manutenção das instalações da loja e de seus equipamentos. Neste caso, o gerente de operações inspeciona e verifica diariamente a necessidade de realizar serviços ou reparos nesses ativos, visando preservar a capacidade operacional da loja, o conforto dos clientes e a conservação adequada dos produtos estocados em câmaras frigoríficas e nos expositores da área de vendas.

Quanto à definição dos tipos de equipamentos mais adequados à loja, constatou-se que a opinião dos gestores operacionais é decisiva para a seleção equipamentos que melhor atendem às conveniências da empresa e às características da clientela atendida. A atribuição de tal poder aos gestores operacionais, em contradição à prática vigente no setor de concentrar decisões de investimento como prerrogativa da alta administração, é explicada pelo domínio por parte dos gerentes de informações sobre o rendimento, as funcionalidades e os custos de manutenção dos equipamentos e instalações.

No tocante à atividade de segurança, constata-se que a mesma concerne à preservação da integridade patrimonial da empresa, evitando a ocorrência de furtos de mercadorias nas lojas ou nos veículos de clientes no pátio de estacionamento. A atividade de segurança compreende, ainda, o acompanhamento da abertura e do fechamento diário de lojas, obedecendo às normas contidas no manual de instruções dos gerentes. Do mesmo modo, a atividade de coordenação de limpeza e higiene das lojas, citada como parte do elenco de atribuições dos gerentes operacionais, consiste da preservação das condições de conforto ambiental para os clientes e funcionários, além de assegurar as condições necessárias à conservação dos produtos postos à disposição dos consumidores.

A atividade de atendimento a clientes, por sua vez, consiste na coordenação diária das diversas demandas e reclamações feitas pelos consumidores, quer pessoalmente, por meio de ligações telefônicas ou através de mensagens eletrônicas. O atendimento estende-se, também, à análise das contribuições e das reclamações depositadas diariamente pelos clientes nas caixas de sugestão dispostas no interior das lojas. Considera-se parte da atividade de atendimento a clientes, ainda, a orientação sobre a localização de produtos nas prateleiras e a supervisão da entrega de produtos em domicílio.

A atividade de gestão de filas compreende a coordenação da escala de horários de funcionários que prestam serviço em funções de linha de frente, tais como caixas e



empacotadores e de atendimento em seções que necessitam apoio ao cliente, como panificadora, açougue, confeitaria e frutas/verduras e legumes. A referida atividade compreende ainda o acompanhamento, registro e análise da variação do número de clientes que circula nas lojas em cada dia, em diferentes horários, de modo a possibilitar o planejamento adequado da escala de distribuição tanto das equipes que prestam serviço nas lojas, quanto das equipes de retaguarda.

Compete ainda aos gestores operacionais, no tocante à gestão de filas, decidir aumentar ou reduzir temporariamente o número de funcionários em situações tais como feriados, dias festivos, datas especiais para o comércio (dia das mães/pais, natal, ano novo, carnaval, páscoa, dentre outros) e por ocasião de elevação previsível no tráfego de clientes em determinadas seções da loja, ocasionadas pela divulgação de promoções ou ofertas especiais.

Com referência à supervisão do reabastecimento e arrumação de gôndolas, constatou-se ser considerada uma das mais importantes tarefas diárias atribuídas aos gerentes operacionais, pelo fato de assegurar a pronta disponibilidade dos produtos demandados pelos consumidores. A importância dessa tarefa deriva do prejuízo imediato em termos da perda de venda que a falta de produtos acarreta, aliado ao desgaste na imagem da empresa. Além disso, a falta freqüente de produtos pode acarretar a perda permanente de clientes para empresas concorrentes.

A atividade de *merchandising*, por sua vez, compreende o conjunto de táticas implementadas pelos gestores operacionais com a finalidade de fazer com que os próprios produtos exerçam ações de venda sobre os consumidores. Consiste em dispor os produtos nas várias seções de venda de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos clientes, tornando mais rentável a utilização do espaço destinado à venda, isto é, ampliando a relação entre a receita obtida e a área utilizada para a exposição dos produtos.

A atividade de definição do *layout* compreende a tomada de decisões sobre a divisão do espaço total disponível na loja, segmentando-o em seções de venda, espaços para depósitos, localização e quantidade de *check-outs*, espaços para embalagem, espaços destinados a serviços complementares e áreas destinadas a atividades administrativas. Essa espécie de decisão normalmente é tomada pela diretoria da empresa, competindo aos gestores operacionais decisões relativas a eventuais alterações no *layout* específico das seções de

vendas. Neste caso, é atribuição dos gerentes operacionais determinar aspectos relacionados à disposição e alteração da localização de gôndolas, expositores, balcões refrigerados e demais equipamentos destinados à exposição de produtos. Do mesmo modo, aos gestores operacionais é designada a tarefa de coordenar a organização e exposição dos produtos nas seções de venda, valendo-se das orientações emanadas da área de marketing/compras sobre os itens componentes das várias categorias e espécies de produtos componentes da variedade ofertada pela empresa à clientela.

Confirma-se, pela observação do conteúdo das atividades acima relacionadas, que aos gestores operacionais do varejo são designadas apenas a coordenação de atividades que demandam basicamente decisões táticas e de curto prazo. Analisando-se, entretanto, as atividades desenvolvidas nas áreas de marketing/compras e de administração/finanças, conforme dispostas na Figura 11, identificam-se diversos processos de negócio que apresentam interseções com o funcionamento da área de operações, ao lado de outros que apenas remotamente se relacionam com essa área.

Verificando-se inicialmente a área de marketing/compras, constata-se a existência de um conjunto de atividades que, embora tenham relações com a área de operações, não causam impactos diretos no sentido de transformá-la na principal supridora dos benefícios buscados pelos clientes. Tais atividades, consideradas típicas da área de marketing/compras, são, entretanto, de grande importância no sentido de proporcionar tanto uma expectativa favorável na mente dos clientes, quanto capacitar a empresa para acompanhar a evolução das necessidades dos consumidores e enfrentar as ações contingentes dos concorrentes. Inserem-se nesse caso as atividades de comunicação e propaganda, pesquisa de mercado, gestão do relacionamento com clientes, realização de projetos de *benchmarking* visando melhoria de processos, planejamento da abertura de novas lojas e a atividade administrativa de compras.

Constata-se, por outro lado, a existência de um conjunto de atividades desenvolvidas nas áreas de marketing/compras que influenciam diretamente a capacidade da área de operações em prover os benefícios buscados pelos consumidores, tornando-a, por esta via, a principal supridora de vantagens competitivas sustentáveis para a organização. Dentre essas atividades destacam-se, por sua relevância, a formação de preços, o planejamento de ofertas e promoções de vendas, o projeto e a gestão de serviços ofertados aos clientes, a formação e

atualização do cadastro de produtos ofertados, a gestão do armazenamento e conservação de produtos, a distribuição de produtos às lojas e a reforma ou ampliação de lojas.

Em relação às atividades executadas nas áreas de administração e finanças, verifica-se do mesmo modo tanto a existência de processos apenas indiretamente relacionados à área de operações, quanto diversos processos que apresentam vínculos com o funcionamento desta área. No primeiro caso, concentram-se as atividades denominadas na Figura 11 de atividades típicas, ressaltando-se a contabilidade, a gestão financeira, a concepção e gestão da estrutura organizacional, processos pertinentes ao controle gerencial das ações desenvolvidas nas diversas áreas do negócio, o cálculo e o recolhimento de tributos e encargos sociais, bem como as referentes à prevenção e controle de desperdícios e avarias. Essas atividades, embora relevantes como processos de apoio, concernem principalmente ao controle geral do funcionamento da empresa, não guardando relações imediatas com o atendimento aos atributos demandados pelos clientes.

Por outro lado, são desenvolvidas nas áreas de administração e finanças diversas atividades, denominadas na Figura 11 como de interface, que guardam estreita relação com a área de operações. Dentre estas, merecem ser destacadas a gestão de recursos humanos, a gestão do programa de qualidade, o controle de custos, o planejamento de facilidades de pagamento por parte dos clientes, além das tarefas relacionadas à automação comercial e ao funcionamento dos sistemas informatizados de gestão.

Verifica-se, pelo exposto, a existência tanto nas áreas de marketing/compras quanto nas áreas de administração/finanças, de diversas atividades que exercem influência direta na capacidade do sistema de operações em atender às necessidades dos clientes. A identificação de tais atividades, na forma efetuada nos parágrafos anteriores, é importante no sentido de possibilitar a geração de uma visão ampliada das fronteiras da função de operações em atividades de varejo.

Caso a função operacional continue a ser definida da maneira tradicional, restrita à execução das atividades indicadas no bloco superior da Figura 11, os gestores operacionais não são diretamente envolvidos na tomada de decisões relacionadas a atividades como, por exemplo, a formação de preços, o projeto de serviços, compras, gestão de recursos humanos, controle de custos ou grau de automação da empresa, dentre outras. Eles continuariam a

aceitar os recursos que fossem definidos pelas áreas de marketing/compras e administração/finanças e executaria o que fosse determinado.

Em contraponto a essa visão restrita, uma definição mais ampla da função de operações, adotada neste trabalho, inclui todas as atividades que possuem conexão com a concepção e a entrega dos benefícios buscados pelos clientes, o que corresponde na prática a todas as atividades desenvolvidas na empresa, à exceção das específicas de marketing/compras e administração/finanças.

A Figura 11 apresenta, no interior do quadro maior, o elenco de atividades relativas às operações no varejo, decorrentes dessa definição mais ampla da referida função. As setas em sentidos divergentes representam a expansão efetuada, visando incluir, no escopo das atribuições dos gestores operacionais, a participação na tomada de decisões sobre as atividades pertinentes às áreas de marketing/compras e administração/finanças que têm interfaces com a área de operações.

A obtenção dessa visão ampliada das atividades operacionais tem uma importante implicação para os objetivos do presente trabalho. Com efeito, a ampliação da função de operações possibilita subsídios para concretizar a contribuição teórica almejada pela realização da presente pesquisa. Tal contribuição consiste na proposição de uma sistemática de identificação dos atributos valorizados pelos consumidores e de sua relação com os ativos e processos que os geram, independente da área funcional em que ocorrem, de modo a possibilitar a tomada de um conjunto articulado de decisões que possibilitem à empresa atingir uma configuração única de recursos e processos que ampliem sua capacidade competitiva. Para tanto, além da obtenção dessa visão ampliada da área de operações, surge a necessidade de identificar a intensidade com que os ativos e processos componentes desse novo escopo da área de operações influenciam a obtenção de performance elevada nos atributos competitivos priorizados pelos clientes, o que é feito utilizando os procedimentos descritos na seção 3.5 deste trabalho.

### **4.3 Atributos Competitivos no Varejo**

As discussões efetuadas por ocasião das entrevistas com executivos indicaram a necessidade de se efetuar uma redução no número dos atributos competitivos propostos pela ABRAS (1998), posto que alguns critérios constantes daquela lista constituíam-se em dimensões ou subdivisões de atributos mais amplos.

A técnica escolhida para efetuar tal consolidação de atributos competitivos e suas respectivas dimensões foi a de grupo focalizado de clientes. A primeira reunião do grupo focalizado foi destinada à apresentação, por parte do moderador, da lista de atributos constante da pesquisa da ABRAS (1998), seguida de uma explanação das divergências identificadas sobre tais atributos, verificadas por ocasião das entrevistas com os executivos. Discutiram-se ainda nessa primeira reunião as similaridades constatadas entre determinados atributos. Em seguida, os componentes do grupo foram solicitados a elaborar, de forma individual, sua própria lista agrupando os atributos e respectivas dimensões competitivas. Ao final dessa tarefa, cada membro do grupo apresentou sua lista aos demais, justificando sua escolha. A segunda reunião do grupo focalizado consistiu de uma discussão plenária das listas de atributos e dimensões geradas individualmente. Após essa discussão, efetuou-se a consolidação definitiva, gerando a lista de atributos e dimensões competitivas do varejo de auto-serviço apresentada no Quadro 7.

Decidiu-se, então, considerar a lista dos cinco atributos indicados no Quadro 7, com suas respectivas dimensões, como representativa dos critérios de desempenho que devem ser priorizados e, em consequência, orientar as decisões de melhoria dos processos e dos ativos componentes da área de operação de empresas varejistas do tipo auto-serviço.

Constata-se que os atributos competitivos e as dimensões propostas são diferentes daquelas utilizadas para avaliação tanto de atividades industriais quanto de atividades de serviços em que o cliente tem alto contato com os funcionários da linha de frente da empresa.

ATRIBUTO COMPETITIVO	DIMENSÕES
PRODUTOS	Qualidade
	Variedade
PREÇO	Menor preço
	Ofertas e promoções
CONVENIÊNCIA	Localização e estacionamento
	Serviços complementares
AMBIENTE DA LOJA	Higiene e temperatura interna
	Organização das seções
ATENDIMENTO	Presteza e cortesia
	Rapidez no caixa/financiamento

Quadro 7 – Lista consolidada de atributos competitivos no varejo de auto-serviço.

Com relação a cada atributo e correspondentes dimensões competitivas, merecem ser destacadas algumas considerações, feitas pelos clientes durante as explicações dadas por ocasião da justificativa de suas listas individuais.

Conforme se observa no Quadro 7, o atributo produto apresenta-se em duas dimensões competitivas, isto é, qualidade e variedade. Quanto à qualidade, os clientes destacam valorizar tanto características intrínsecas dos produtos, quanto determinados aspectos cuja obtenção depende da execução de rotinas operacionais. Com relação às características específicas, os clientes normalmente visualizam os produtos divididos em dois grandes grupos: os comprados prontos pela loja já embalados pelos fabricantes; e produtos comprados em quantidades dos produtores, para serem fracionados e embalados pelo varejista. A análise da qualidade dos produtos do primeiro grupo, embalados pelos próprios fabricantes, consiste da comparação das marcas feita pelos clientes e da verificação do prazo de validade. Influencia ainda na formação da imagem de qualidade o grau de conhecimento da marca por parte do cliente, o que depende da intensidade da propaganda efetuada pelos fabricantes. Depreende-se, deste modo, a importância de uma adequada composição do *mix* de produtos, incluindo a oferta de marcas conceituadas.

No tocante aos itens fracionados e embalados pelos varejistas, bem como aos fabricados no próprio local de varejo, tais como produtos de panificação e comida congelada pronta, a análise de qualidade relaciona-se mais a aspectos concernentes à embalagem, à forma de exposição e ao estado de conservação e de frescor aparente dos produtos, além do prazo de validade. Tais características de qualidade derivam principalmente dos processos de manipulação adotados pela empresa varejista. No caso de carnes, por exemplo, os clientes ressaltaram alguns preconceitos, como qualidade mais baixa que as encontradas nos frigoríficos. Evidenciaram, entretanto, que a prevenção é muito mais uma questão de imagem e de hábito de comprar em frigoríficos. No caso de frios, tal preconceito não existe, exceto nos casos de exposição de produtos fatiados e não embalados. Ressaltam que a aquisição de embutidos de carne expostos em balcões somente é feita se os produtos tiverem marcas de prestígio.

A compra de produtos de peixaria também encontra resistências, por existir receio quanto ao estado de conservação e ao prazo de validade. No caso de frutas e verduras, os clientes ressaltam a conveniência de adquirir esses itens no mesmo local e instante da compra de outros produtos alimentícios, embora afirmem que preferem adquiri-los em feiras ou em lojas especializadas, visto que nestes locais encontram produtos mais recentes. No caso de comida congelada, os clientes demonstram expressivas resistências à aquisição por acharem os produtos impessoais, caros, elaborados com pouco cuidado e sem garantia de higiene.

Verifica-se pela análise das manifestações dos clientes, expressivas possibilidades de conquista da preferência de consumidores no tocante à satisfação com a qualidade dos produtos, proporcionadas pela introdução de práticas operacionais adequadas relativas à preparação, embalagem e exposição.

Com relação à variedade, os clientes ressaltam a importância tanto da necessidade de existência de marcas e tipos diversificados, quanto da disponibilidade no momento da compra. Constatou-se pelos comentários dos clientes que as decisões sobre a variedade ofertada representam um dos principais fatores competitivos de uma empresa varejista. Obter produtos que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando ingressam em uma loja. Deste modo, a oferta de uma linha adequada pode ser fonte de

diferenciação para o varejista. Algumas empresas do varejo de auto-serviço diferenciam-se por uma linha de produtos de baixo custo e variedade compacta, outras escolhem concorrer utilizando uma estratégia de variedade ampla e preços com margens variadas. Em qualquer caso, a seleção da linha de produtos deve levar em consideração tanto as necessidades dos consumidores, quanto o *mix* de produtos ofertado pelos concorrentes que disputam o mesmo mercado.

Sob o enfoque da empresa, o varejista enfrenta, na composição da linha de produtos, o desafio de encontrar o equilíbrio entre dois objetivos conflitantes. Busca, por um lado, oferecer a mais ampla variedade para atender aos diferentes tipos de consumidores e assim ampliar o volume de vendas. Uma variedade ampla acarreta, entretanto, algumas consequências indesejáveis: exige maiores recursos investidos em estoque, incorpora itens com baixo giro de vendas, exige maior área nas seções de venda e em depósitos e aumenta os custos operacionais, notadamente os relacionados às atividades de compras e gestão de estoques. No esforço de reduzir os seus custos operacionais e financeiros a empresa procura diminuir a variedade de produtos de sua linha, o que pode gerar insatisfação nos clientes e comprometimento nas vendas.

Depreende-se, pois, que uma das mais importantes decisões estratégicas relacionadas à uma empresa varejista refere-se à composição da linha de produtos a comercializar. Neste sentido, a seleção do *mix* consiste em tomar decisões acertadas tanto sobre a composição da variedade, isto é, a quantidade de categorias e subcategorias de produtos, denominada de amplitude da linha, quanto no número de alternativas componentes de cada subcategoria, ou seja, a profundidade da linha de produtos. Constata-se, desse modo, que pelo impacto que a definição da linha acarreta em termos da competitividade da empresa e considerando, por outro lado, as exigências que a seleção do *mix* impõe à área de operações, a tomada de decisões sobre variedade de produtos constitui-se em um dos principais temas da formulação da estratégia de operações no varejo.

O atributo preço, por sua vez, foi desdobrado em duas dimensões competitivas: menor preço; e ofertas e promoções. A importância do menor preço como fator de decisão de escolha de uma determinada loja foi um dos fatores mais destacados pelas clientes. Tal ênfase indica



que, dentro do arsenal competitivo varejista, o preço é, sem dúvida, a variável que produz os efeitos mais intensos e imediatos. Na maior parte das situações, as respostas positivas dos consumidores a reduções de preços atestam sua eficácia.

Duas importantes variáveis ambientais, resultantes do atual contexto de integração mundial do comércio, impõem ao varejo a necessidade de operar com preços cada vez menores. Por um lado, o aumento da escala e da abrangência do comércio internacional, intensificando o ingresso de produtos importados, muitas vezes a preços significativamente menores que os dos similares nacionais. De outro lado, a atuação nos mercados locais dos grandes varejistas mundiais. Esta última variável é de particular importância na determinação dos preços de venda da maior parte dos produtos vendidos pelo varejo de auto-serviço. Em função do alto poder de barganha junto aos fornecedores, as grandes cadeias de varejo obtêm descontos expressivos na compra de uma ampla gama de produtos, podendo praticar preços reduzidos de venda sem comprometer sua rentabilidade total. Os varejistas menores normalmente têm dificuldades de obter dos fabricantes os mesmos descontos.

A prática, por parte da indústria, de preços diferentes em função do volume tem justificativa lógica. É sempre mais econômico, para a indústria, a fabricação, a venda e a entrega em grandes quantidades por comprador que em pequenas quantidades. Ao vender volumes maiores para um mesmo cliente, os fabricantes podem alcançar economias de escala tanto em termos dos custos de produção, pela maior diluição dos custos fixos, quanto por meio dos custos unitários de venda, pois o custo é o mesmo para o preenchimento de um pedido grande ou de um pedido com número reduzido de itens.

Do mesmo modo, os custos de transporte e entrega diminuem em termos unitários conforme as quantidades entregues sejam maiores. Estes motivos justificam os descontos por quantidades, isto é, a prática de concessão por parte da indústria de preços mais baixos para os varejistas que comprem em quantidades maiores. As maiores redes varejistas praticam, quase sempre, a estratégia competitiva genérica de busca da liderança em custo, por meio da qual esperam ampliar sua participação no mercado por meio da redução de preços. Em decorrência dessa estratégia, encontram-se permanentemente envolvidas em disputas de preços. Deste

modo, os preços vigentes no mercado normalmente têm como teto o preço praticado pelas empresas de maior porte.

Além da atuação dos concorrentes de grande porte, dois outros fatores exercem influência relevante na sensibilidade dos clientes aos preços praticados no varejo de auto-serviço. O primeiro fator refere-se à percepção, por parte dos clientes, da existência de muitos substitutos tanto para os produtos, quanto para os próprios varejistas. De fato, o varejo de auto-serviço normalmente opera em ambientes competitivos com excesso de lojas. Nesse caso, a concorrência por meio de preços é intensa, uma vez que os varejistas estão competindo pelas preferências dos mesmos clientes.

O segundo fator concerne à possibilidade de comparação das ofertas concorrentes. Os clientes são mais sensíveis a preço quando podem, facilmente, comparar produtos similares, dificultando que qualquer varejista pratique preços mais elevados. Na verdade, o varejo de auto-serviço é um segmento em que as empresas vendem, na maior parte dos casos, os mesmos tipos de produtos e as mesmas marcas que os concorrentes. Deste modo, a venda de tais produtos, vistos como *commodities* pelos clientes, depende fortemente do nível de preço praticado pelo varejista. Além desses fatores, merece ser destacado, ainda, que os clientes são muito sensíveis a preço quando os gastos com determinados produtos consomem grande parte de sua renda mensal, caso do varejo de alimentos. Neste caso, os clientes valorizam, também, a oferta por parte da empresa de diferentes formas de pagamento, dentre as quais destacam-se o sistema próprio de crediário da loja, o sistema próprio de cartão de crédito, o sistema de financiamento de compras por instituições financeiras credenciadas pela loja e a aceitação de cheques pré-datados.

Quanto às ofertas e promoções, os comentários feitos pelos participantes do grupo focalizado indicam que essa dimensão exerce um importante papel na conquista de clientes. As ofertas e promoções são vistas pelos clientes como atividades não rotineiras que estimulam a compra, por meio de uma recompensa material temporária ao consumidor.

Uma promoção de vendas pode variar desde a entrega de um brinde por uma compra até a entrega de prêmios como carros, aparelhos eletrônicos e outros bens materiais por meio de sorteios e concursos. Entretanto, segundo Lewy e Weitz (2000) as ferramentas mais utilizadas no varejo referem-se a:

- **preços de líderes** - modalidade em que certos itens recebem um preço abaixo do normal para aumentar o fluxo de tráfego de clientes ou impulsionar as vendas de produtos complementares. Esta técnica é usada no varejo de auto-serviço de alimentos normalmente para a venda de produtos comprados freqüentemente, por clientes sensíveis ao preço. Incluem-se nesse caso os chamados produtos da cesta básica, cuja venda embora traga lucro inexpressivo, gera a possibilidade da venda de produtos de maior margem;
- **pacote de preços** – consiste em ofertar dois ou mais produtos diferentes a um só preço. A técnica é usada para a venda de produtos menos desejados ou que estejam encalhados em estoque, pela sua inclusão em pacotes de produtos de grande demanda;
- **preço por unidade múltipla** – é similar ao pacote de preços, exceto pelo fato de que os produtos ofertados são similares em vez de diferentes. Assim como o pacote de preços, essa técnica é usada para aumentar o volume de vendas. A vantagem para o cliente é que o preço unitário da unidade múltipla é menor que o preço unitário ofertado para a compra de uma unidade isolada do produto;
- **concursos** – são promoções que exigem prova de compra como tampas de caixas, etiquetas e embalagens de produtos, que redundam em algum tipo de vantagem para o cliente;
- **reduções temporárias de preços** - a vantagem das ofertas para a empresa é que não há necessidade de alterar os preços. Ao final do prazo de oferta, os preços voltam ao normal;
- **promoções no ponto-de-venda** – consiste em estimular, por meio de *displays*, a compra por impulso de itens com preços reduzidos;
- **cupons** – oferecidos como descontos na aquisição de determinados produtos em promoção;
- **selos ou vales-brinde** – apresenta-se em duas modalidades: na primeira, o consumidor é estimulado a juntar partes do produto (tampas, embalagens) para depois trocá-las por prêmios. Na segunda, basta que o comprador encontre o vale-brinde para ser premiado;

- **brindes** – objetos de pequeno valor presenteados ao cliente visando manter a lembrança sua sobre a loja.

O atributo conveniência apresenta-se no Quadro 7 segmentado nas dimensões localização/estacionamento e serviços complementares. Quanto à primeira dimensão, constatou-se ser unânime a opinião entre os clientes que a proximidade de casa constitui-se em um dos principais fatores para a escolha de uma loja do varejo de alimentos. Tal afirmação é compatível com as indicações extraídas da revisão bibliográfica, as quais indicam que a maior parte dos clientes de uma loja de varejo de auto-serviço reside próximo à loja. De fato, o conceito de área de influência é uma das variáveis mais estudadas no tocante a decisões sobre localização comercial. Por área de influência entende-se o espaço geográfico que contém a maior parte dos clientes de uma loja. A determinação da área de influência é de capital importância tanto na localização, quanto na gestão de empreendimentos comerciais.

Diferente dos demais elementos do composto varejista, tais como preço, *mix* de produtos, promoção, atendimento e serviços, que podem ser alteradas quando necessárias, a localização de uma loja não pode ser modificada. Um erro na seleção do local representa desvantagem competitiva, exigindo elevados investimentos em propaganda para manter um fluxo razoável de clientes. Do ponto de vista da gestão, o conhecimento da área de influência tem implicações importantes sobre a decisão da forma mais adequada de interação com os clientes da empresa.

De acordo com Parente (2000) a determinação da área de influência de uma loja é feita, em termos práticos, de duas formas. A primeira delas consiste na realização de pesquisa de mercado, por meio da qual entrevista-se um número adequado de clientes perguntando-lhes o local de residência. A segunda forma é realizada a partir do cadastro de clientes. Neste caso, seleciona-se aleatoriamente uma amostra adequada dos clientes cadastrados e plota-se sobre um mapa da região o endereço desses clientes. Analisando-se a concentração dos endereços assinalados consegue-se identificar a origem dos clientes. No caso do varejo de auto-serviço alimentar é usual considerar que cerca de 79% dos clientes residem em um raio de até 3 quilômetros em torno da loja.

É relevante ressaltar, entretanto, que nem todas as pessoas residentes na área de influência de uma loja são seus clientes, haja vista a existência de outras empresas atuantes na mesma área. Deste modo, a localização adequada é apenas um pré-requisito para a operação bem sucedida de um negócio de varejo, devendo ser combinada com os demais elementos do composto varejista para assegurar vantagens competitivas sustentáveis.

Observa-se que a dimensão competitiva em análise faz referência, também, a estacionamento. Com efeito, mesmo considerando o fato de que a maioria dos clientes reside próximo da loja, a existência de estacionamento com número adequado de vagas representa uma demanda importante de uma parcela dos consumidores. Cabe à empresa supri-la adequadamente, melhorando deste modo a conveniência desse grupo.

Quanto à dimensão serviços complementares, os clientes destacaram principalmente a importância de a loja ofertar serviços como entrega em domicílio, caixa eletrônica de bancos, serviços de recebimento de contas, além de lojas de apoio como farmácia, papelaria, salão de beleza, chaveiro, ajuste de roupas e outros serviços rápidos. A existência de tais serviços, em complemento ao objetivo central de suprir o cliente com produtos, pode representar um fator de aumento de tráfego de clientes na loja.

O serviço de entrega em domicílio, por exemplo, foi citado como especialmente importante para clientes que não dispõem de veículo próprio e para os clientes idosos. A existência de caixa eletrônico de bancos foi considerada também um importante fator para a escolha de uma loja de varejo, visto que reduz tempo ao cliente que necessita retirar pequenas quantias de dinheiro. Do mesmo modo, a existência, na loja, de serviços credenciados para o recebimento de contas (água, energia, telefone, títulos) foi considerada pelas clientes como fator relevante de atração de clientes. No tocante à existência de lojas e prestadores de serviços complementares (farmácia, papelaria, salão de beleza, ajuste de roupas, chaveiro etc) os clientes ressaltam sua importância no sentido de ampliar a conveniência, visto que podem atender a diversas necessidades pessoais em um só lugar.

O ambiente da loja foi destacado como um importante atributo competitivo, tendo sido segmentado nas dimensões higiene/temperatura interna e organização das seções. Constatou-se que a imagem que os clientes formam da loja guarda estreita correspondência com os seus recursos de apresentação externa e interna, das soluções de layout, da limpeza e iluminação, da temperatura interna, da forma de organização das seções e do modo de exposição dos produtos. Com relação ao aspecto externo geral da loja, os clientes destacam a importância de fatores como boa visibilidade, estilo arquitetônico agradável, manutenção adequada da pintura de paredes e fachadas e adequada comunicação visual externa.

No tocante à higiene/temperatura, os clientes ressaltam que tais fatores provocam um forte impacto na imagem da loja, servindo para demonstrar a preocupação de seus gestores com o conforto dos clientes. Os clientes destacaram como especialmente importantes a existência de piso claro e constantemente limpo, além de ar refrigerado na loja. A opinião dos entrevistados indica que considerando a existência na mesma área geográfica de empresas que vendem basicamente os mesmos produtos e em níveis de preços semelhantes, o consumidor escolherá aquela que ofertar um ambiente mais agradável de compra.

A organização das seções, por sua vez, constitui-se em destacado fator componente do ambiente da loja, tendo sido considerada uma dimensão competitiva específica no varejo de auto-serviço. Dentre os elementos que compõem a organização interna das seções foram apontados como relevantes a sinalização interna, o dimensionamento da largura dos corredores, a disposição e arrumação das gôndolas e expositores, bem como a indicação precisa dos preços dos produtos.

O último atributo consolidado pelos clientes refere-se ao atendimento, que foi segmentado nas dimensões presteza/cortesia e rapidez no caixa/financiamento. Quanto à dimensão presteza/cortesia, os clientes foram unânimes em assinalar que cordialidade, boa vontade e competência são atitudes essenciais a todos os funcionários que mantêm interação com os consumidores. Mesmo no caso do varejo de auto-serviço, em que os consumidores realizam a seleção de produtos sem a ajuda de vendedores, é freqüente a necessidade de apoio a alguns clientes, principalmente no tocante à localização de produtos e à existência de

diferentes marcas. Em casos como esses os clientes esperam dos funcionários a demonstração de disponibilidade para responder com prontidão e de forma correta às dúvidas formuladas.

A rapidez no caixa/financiamento foi também considerada uma dimensão competitiva determinante no tocante à avaliação da qualidade do atendimento. Contatou-se que um dos aspectos da experiência de compra que mais desagradam o consumidor é a lentidão no processo de pagamento. Ficou evidenciado nas discussões que as empresas devem buscar soluções tecnológicas e operacionais que simplifiquem o atendimento na frente do caixa, procurando encontrar meios para eliminar falta de troco, agilizar autorizações de cheques, minimizar ocorrência de preços errados no terminal de caixa, além de erros e dúvidas dos operadores. Além desses elementos, foi destacado como relevante para ampliar a rapidez no caixa a existência de empacotadores ao lado de cada *check-out*. A rapidez na aprovação de crédito, também foi destacada como um fator determinante para a satisfação e retenção de clientes que necessitam financiar compras.

A identificação da importância relativa desses atributos e dimensões competitivas, como indutores da decisão de compra, será feita conforme procedimentos constantes na Seção 5.3.1, que descreve a sistemática adotada pelo modelo para determinar a hierarquia das dimensões competitivas.

#### **4.4 Categorias de Decisão e Processos Essenciais no Varejo**

Um dos pressupostos que orientaram a realização deste trabalho é o de que a elevação da competitividade depende do desenvolvimento dos processos-chave envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes, transformando-os em capacitações que ofereçam valor diferenciado aos consumidores. Implícito nesse pressuposto está o conhecimento desses processos-chave. A literatura consultada, entretanto, mostrou-se omissa na especificação de tais processos. O levantamento de experiências e as entrevistas realizadas com os executivos do setor, por sua vez, resultaram na constatação de uma visão bastante restrita por parte dos gestores do setor sobre a amplitude e os processos componentes da área de operações de empresas varejistas.

Visando superar tais lacunas, decidiu-se realizar uma discussão com um grupo selecionado de gestores visando definir tanto as categorias de decisão componentes da área de operações, quanto os processos de negócio pertinentes da cada categoria. A referida discussão voltou-se para a identificação da intensidade com que cada ativo ou processo de uma lista apresentada aos executivos influenciava na performance da empresa nos atributos competitivos definidos para o setor.

A lista foi apresentada na forma de uma planilha (Apêndice B), contendo, dispostos em uma linha horizontal, os cinco atributos e suas respectivas dimensões competitivas e na vertical, cinquenta tipos distintos de ativos e processos, agrupados em seis categorias de decisão. A tarefa atribuída aos executivos foi a de discutir em primeiro lugar a denominação das categorias de decisão sugeridas no Apêndice B efetuando as modificações julgadas pertinentes.

Em seguida, o grupo foi instruído a efetuar uma avaliação da intensidade com que cada ativo ou processo sugerido influencia o desempenho da empresa nos atributos de valor, utilizando para tanto uma escala fornecida. As discussões geraram a definição das categorias de decisão e a lista pretendida de ativos e processos essenciais. Foram considerados essenciais os processos que obtiveram nota (moda) 3 ou 4 na avaliação feita pelos gestores. A Tabela 4 apresenta, de forma sintética, o resultado dessa avaliação.

Analisando os resultados tabulados, conclui-se que no tocante às categorias de decisão, o grupo decidiu eliminar a categoria organização e controles, originalmente sugerida no Apêndice B, em virtude da constatação da baixa intensidade de influência dos seus ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor. Ao mesmo tempo, o grupo decidiu modificar o nome da categoria marketing e vendas, para processos comerciais, em virtude de esta última denominação descrever melhor os ativos e processos nela inseridos. Deste modo, o grupo concluiu que as decisões relativas à área de operações em empresas varejistas de auto-serviço deveriam ser agrupadas em cinco categorias: processos comerciais, recursos humanos, logística, tecnologia da informação e, por fim, instalações e equipamentos.

Quanto aos ativos e processos, os resultados indicam que a avaliação procedida resultou na redução da quantidade originalmente submetida à análise dos gestores. Com efeito, o Apêndice B apresentava a sugestão de cinquenta ativos e processos, agrupados em seis



categorias de decisão. Constata-se na Tabela 4 a existência de vinte e sete ativos e processos, agrupados nas cinco categorias selecionadas. Tal redução justifica-se em virtude de estarem relacionados na referida tabela apenas os ativos e processos julgados essenciais (intensidade de influência 3 e 4) para a geração do desempenho nos atributos competitivos.

Tabela 4      Ativos e processos essenciais no varejo de auto-serviço

VAREJO DE AUTO-SERVIÇO			ATIVOS E PROCESSOS ESSENCIAIS									
			Intensidade de influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor									
ATRIBUTOS			Produtos		Preço		Conveniência		Ambiente		Atendimento	
			Qualidade	Variedade	Menor preço	Ofertas e promoções	Localização/ Estacionamento	Serviços Complementares	Higiene/ temperatura	Organização das seções	Presteza/ cortesia	Rapidez no caixa/ financiamento
CATEGORIAS DE DECISÃO/ Ativos e Processos												
	1	Processos comerciais										
1	1.1	Precificação			4	4						
2	1.2	Propaganda			4	4						
3	1.3	Composição do mix de produtos	3	4								
4	1.4	Merchandising/comunicação visual			3	4			4			
5	1.5	Projeto e gestão de serviços					4			3		
6	1.6	Negociação com fornecedores			4	4						
	2	Recursos humanos										
7	2.1	Seleção e desenvolvimento	3							4	4	
8	2.2	Política de salários e benefícios								3	3	
9	2.3	Programa de qualidade	4					3				
10	2.4	Poder decisório a funcionários na linha de frente								3	3	
11	2.5	Gestão de filas								4	4	
	3	Logística										
12	3.1	Gerenciamento por categorias	3	3	3	3			3			
13	3.2	Processos de recebimento e armazenamento	4									
14	3.3	Distribuição de produtos às lojas	3	4								
15	3.4	Procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis	4					3				
16	3.5	Reabastecimento de gôndolas e expositores		3		3			3			
17	3.6	Prevenção e controle de desperdícios e avarias	4		3							
	4	Tecnologia da informação										
18	4.1	Atualização e manutenção de equipamentos de informática									4	
19	4.2	Atualização e manutenção de sistemas de gestão									4	
20	4.3	Emissão de relatórios de custos e resultados			3							
21	4.4	Emissão de relatórios de estoques		3		3						
	5	Instalações e equipamentos										
22	5.1	Reforma/Ampliação de lojas					4	4	3			
23	5.2	Atualização/padronização de equipamentos de loja							3	3		
24	5.3	Conservação e reparos nas instalações físicas							3			
25	5.4	Manutenção de equipamentos da loja	4						4			
26	5.5	Atualização do layout								4		
27	5.6	Sistemas de refrigeração (loja, câmara, expositores)	4						4			
Intensidade de influência: 1 = irrelevante ; 2 = fraca ; 3 = média; 4 = forte												

Os números registrados em cada coluna indicam com precisão os processos que exercem influência relevante na performance de cada dimensão competitiva. Tomando-se como exemplo a dimensão competitiva qualidade dos produtos, observa-se que a mesma está vinculada ao grau de excelência de dez ativos ou processos, a saber: composição do mix de produtos; seleção e desenvolvimento de recursos humanos; programa de qualidade; gerenciamento por categorias; processos de recebimento e armazenamento; distribuição de produtos às lojas; procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis; prevenção e controle de desperdícios e avarias; manutenção de equipamentos da loja; e sistemas de refrigeração. No caso das demais dimensões a observação dos números registrados nas colunas correspondentes indica os ativos e processos que exercem influência na performance. Esta indicação representa o cumprimento parcial do terceiro objetivo específico estabelecido para o presente trabalho, que consiste na identificação dos processos críticos envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes. Fala-se de cumprimento parcial em virtude de aquele objetivo referir-se, também, à identificação dos ativos e processos que precisam ser desenvolvidos, o que somente poderá ser feito após a avaliação do grau de excelência dos ativos e processos essenciais existentes na empresa.

Os ativos e processos constantes da Tabela 4, devidamente agrupados nas categorias de decisão selecionadas, serão utilizados no modelo apresentado no capítulo 5, especificamente na Seção 5.2 que descreve o conteúdo da estratégia de operações no varejo de auto-serviço.

#### **4.5 Considerações**

O presente Capítulo apresentou os resultados obtidos nos levantamentos exploratórios realizados com a finalidade de coletar informações complementares às obtidas na revisão bibliográfica e consideradas necessárias à elaboração do modelo.

Efetuuou-se inicialmente um levantamento de experiências junto a executivos do setor, no sentido de ampliar a compreensão sobre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas, buscando-se, ao mesmo tempo, identificar o grau de participação dos gestores operacionais na tomada de decisões que afetam sua área. O levantamento indicou que a área de operações compõe-se apenas de atividades rotineiras e que exigem decisões de curto prazo. Em face dessa constatação, realizou-se um processo de entrevistas com executivos do setor, visando identificar atividades desenvolvidas em outras áreas funcionais que tenham relação com a

área de operações. As entrevistas possibilitaram a geração de uma visão ampliada das atividades operacionais no varejo, a qual foi utilizada para a sugestão da lista de categorias de decisão e de processos do setor em estudo.

Efetuuou-se também neste capítulo a identificação dos critérios de decisão de compra utilizados pelos consumidores de organizações de varejo, os quais representam os atributos competitivos específicos dessa atividade econômica. A identificação desses critérios representa o cumprimento de parte do primeiro objetivo específico do presente trabalho. Do mesmo modo, efetuou-se neste capítulo a identificação dos processos essenciais pertinentes à área de operações de empresas varejistas. A identificação de tais processos e a sua vinculação com os atributos competitivos selecionados pela empresa para compor o seu posicionamento competitivo possibilita formular, na prática, a estratégia de operações objeto da presente pesquisa.

Em posse do conjunto das informações obtidas por meio dos procedimentos descritos no presente Capítulo torna-se possível propor um modelo de formulação da estratégia de operações específico para o varejo, cujas etapas e ferramentas componentes são descritos no Capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 5 - MODELO PROPOSTO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NO VAREJO**

A necessidade de alinhamento entre a estratégia geral do negócio e a formulação de suas estratégias de operações é um tema recorrente entre os teóricos da gestão empresarial. Em setores caracterizados pela existência de elevado número de competidores disputando acirradamente os mesmos mercados, como é o caso do varejo, tal integração torna-se imperiosa. Em tais contextos, a formulação da estratégia representa uma adaptação entre um ambiente competitivo dinâmico e um sistema de operações estável, ajustado para proporcionar a obtenção de vantagens competitivas duradouras para a organização. Esse ajuste, proporcionado pelo estabelecimento ou modificação da estratégia de operações, deriva do desenvolvimento e da exploração das capacidades e competências que as empresas possuem na área operacional, de modo a obter características de desempenho que sejam singulares ou de difícil cópia pelos concorrentes.

Procedidas essas considerações, apresenta-se na seção seguinte a visão geral do modelo de formulação da estratégia de operações para empresas de varejo de auto-serviço, fundamentado na combinação de três fatores básicos: a avaliação dos atributos considerados pelos clientes ao escolher uma determinada empresa como fornecedora preferencial; a escolha dos objetivos de desempenho da área de operações a ser feita em função desses atributos e da atuação dos concorrentes; e a adaptação dos processos e recursos internos da empresa para proporcionar-lhe uma performance superior a dos concorrentes nos atributos priorizados.

### **5.1 Apresentação Geral do Modelo**

A formulação da estratégia de operações tem por finalidade estabelecer diretrizes para orientar as decisões de investimento em infra-estrutura e na gestão dos recursos postos à disposição da organização, capacitando-a a atender de forma continuamente rentável as necessidades dos consumidores dos segmentos de mercado definidos pela estratégia competitiva. Neste sentido, a estratégia de operações consiste no uso efetivo da capacidade e das competências da área de operações, tendo em vista alcançar os objetivos de desempenho definidos para a empresa.

O conceito de estratégia de operações adotado no presente trabalho difere da visão tradicional que considera a gestão operacional sob uma perspectiva de curto prazo, predominantemente reativa e dedicada apenas à programação e ao controle diário das atividades diretamente relacionadas à elaboração e à distribuição de produtos e serviços.

A abordagem utilizada na presente pesquisa considera que a gestão de operações deve ser plenamente envolvida na tomada de decisões que têm implicações de longo prazo sobre a geração de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. Nessa perspectiva, a gestão de operações é considerada uma função estratégica e central no conjunto das demais áreas componentes de qualquer empreendimento econômico. É lastreado nessa nova visão que o modelo proposto no presente trabalho foi concebido, levando em conta não apenas as implicações imediatas, mas, principalmente os impactos de longo prazo das decisões tomadas no âmbito da área operacional.

No tocante aos fatores intrínsecos ao negócio, isto é, abstraindo aspectos relacionados à conjuntura econômica e social que envolve a organização, a competitividade de uma empresa de varejo é condicionada ao seu desempenho em determinadas dimensões competitivas, tais como os preços praticados, o atendimento, a qualidade e a variedade de produtos, a conveniência ofertada aos clientes e o ambiente interno da loja. Considerando-se que não é razoável esperar que uma empresa apresente um desempenho superior aos demais competidores em todas essas dimensões, depreende-se que alguma forma de priorização dessas dimensões deve ser praticada, com o objetivo de selecionar aquela(s) em que a área de operações deve atingir excelência.

Deste modo, a primeira etapa do modelo proposto de formulação da estratégia de operações consiste na identificação e hierarquização das dimensões competitivas determinantes a decisão de compra do cliente. Ao realizar tal tarefa, por meio de pesquisa junto aos clientes, a empresa define a importância relativa das várias dimensões competitivas, na visão dos clientes. Tal informação representa o passo inicial para a seleção dos atributos de valor em que a empresa deve atingir um desempenho acima dos concorrentes.

A seleção das dimensões competitivas em que a empresa deverá atingir a excelência depende, também, da avaliação de sua performance em atender às dimensões competitivas valorizadas pelos clientes em comparação com a performance obtida pelos concorrentes. O

modelo proposto apresenta uma sistemática própria de avaliação dessa performance relativa, a partir da coleta de opiniões junto aos clientes.

Uma vez avaliada a importância relativa das dimensões competitivas específicas do setor, e conhecida a performance da empresa em cada uma dessas dimensões em relação aos seus principais competidores, o grupo gestor da organização está de posse das informações necessárias para decidir sobre o posicionamento competitivo mais adequado, isto é, em quais dimensões buscará atingir excelência a partir do ajuste dos seus processos internos. A seleção das dimensões competitivas prioritárias para a empresa decorrerá, deste modo, de ampla discussão, que envolve tanto a análise dos pontos fortes dos concorrentes, traduzidos na performance obtida por eles, quanto nos pontos fortes e deficiências internas, revelados na performance conseguida pela empresa.

Após a seleção das dimensões competitivas a serem privilegiadas pela empresa, identificam-se os ativos e processos de negócio que mais afetam o desempenho em tais atributos, visando focalizar os esforços da área de operações no seu desenvolvimento prioritário. O modelo proposto apresenta uma maneira própria de identificação da intensidade de influência dos diversos ativos e processos sobre o desempenho de cada dimensão competitiva.

A identificação da influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor, entretanto, é insuficiente para a tomada de decisões sobre o desenvolvimento de pontos fortes e para a superação de vulnerabilidades internas. Assim, o modelo proposto também apresenta um procedimento para avaliar a existência dos ativos e processos que apresentam elevado grau de influência na obtenção de níveis superiores de performance nas dimensões competitivas priorizadas.

A identificação dos ativos e processos essenciais para a obtenção de desempenho superior nos atributos de valor selecionados pela empresa, combinada com a avaliação do grau de excelência atual desses elementos, possibilitará a definição das ações de melhoria que devem ser implementadas por meio da tomada de decisões relativas à área de operações. Tal análise constitui a penúltima etapa do modelo proposto. Finalmente, as decisões relativas à melhoria dos processos e ativos, necessários à obtenção das vantagens competitivas buscadas

pela empresa, são consolidadas no plano estratégico de operações, correspondente à última etapa do modelo objeto deste estudo.

O diagrama apresentado na Figura 12 mostra a seqüência e o encadeamento das etapas componentes do modelo proposto, conforme citadas nos parágrafos anteriores, configurando a hierarquia e a interdependência entre elas. Analisando-se a Figura 12, constata-se a existência, no topo, de uma etapa preliminar, que apesar de não ser parte integrante do modelo é necessária no sentido de facilitar a sua aplicação. A referida etapa preliminar, denominada de explicação do modelo, consiste na sensibilização da empresa para utilizá-lo. A explicação será feita por meio de um seminário de esclarecimento sobre o modelo proposto e suas etapas componentes, do qual participam um facilitador que domine o modelo, a equipe dirigente e funcionários de nível gerencial da empresa.

O seminário tem por finalidade apresentar conceitos sobre a contribuição da área de operações para a competitividade, além de detalhar os procedimentos, formulários, formas de tabulação e de análise de dados e as contribuições esperadas do processo de formulação para a melhoria do desempenho da empresa. Em termos gerais, o seminário é iniciado por meio de uma breve explanação dos conceitos relativos a estratégia competitiva, estratégias de operações em serviços, formulação da estratégia de operações e da lista de dimensões competitivas no varejo de auto-serviço.

Em seguida à exposição dos conceitos, o facilitador faz uma exposição geral sobre as etapas componentes do modelo de formulação proposto, conforme apresentadas na Figura 12. São explicados os objetivos e as ferramentas aplicadas em cada etapa, bem como os resultados gerados, com a finalidade de transmitir aos participantes uma idéia clara da utilização do modelo. Após o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o funcionamento e etapas componentes do modelo, deve ser fixado um cronograma para a realização das reuniões relativas à sua aplicação na empresa.



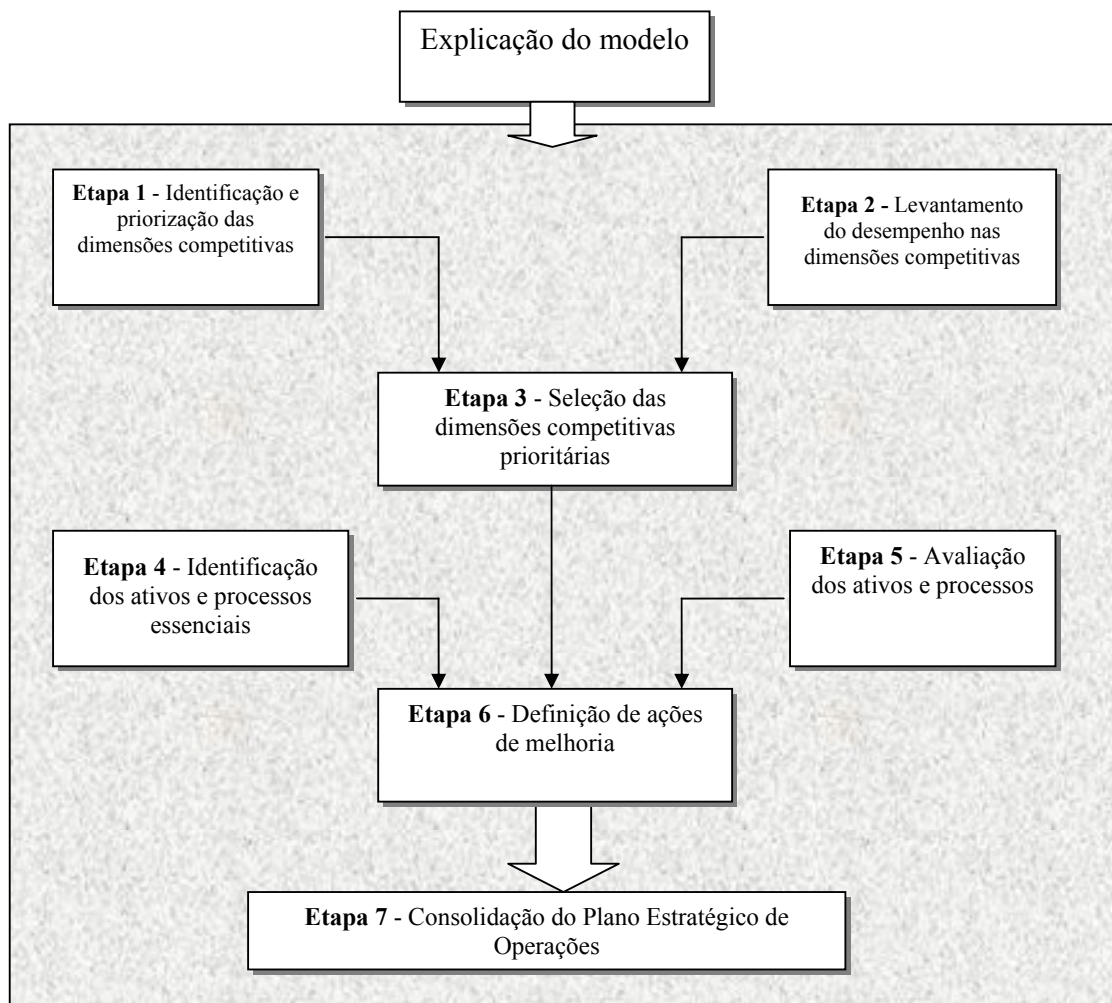


Figura 12: Visão geral do modelo proposto.

## 5.2 Conteúdo da Estratégia

O objetivo central da formulação da estratégia de operações é determinar o sistema de produção necessário para atender às prioridades definidas pelos clientes, levando em consideração a ação dos concorrentes. A formulação da estratégia de operações envolve hierarquizar determinados atributos valorizados pelos consumidores, transformando-os em objetivos de desempenho a serem perseguidos pelas operações. Neste sentido, a formulação da estratégia de operações compreende a tarefa de buscar o aperfeiçoamento da competitividade da empresa por meio da implementação de um padrão coerente de decisões sobre a alocação dos recursos postos à disposição da área operacional.

A definição da estratégia de operações requer a análise de dois conjuntos superpostos de questões: o conteúdo da estratégia e o seu processo de formulação. O conteúdo da estratégia refere-se à definição dos atributos competitivos em que a empresa deve atingir alto desempenho e das categorias de decisão que agrupam conjuntos relacionados de decisões sobre os recursos operacionais. A formulação da estratégia de operações consiste no processo lógico de ligação dos atributos competitivos às categorias de decisão. Depreende-se pelo exposto que a formulação da estratégia depende da definição tanto dos atributos competitivos priorizados, quanto da composição das categorias de decisão.

A Figura 13 apresenta o conteúdo da estratégia a ser considerado no processo de formulação apresentado na seção anterior. Analisando-se esta figura, observa-se que o modelo proposto considera cinco atributos competitivos, cada um segmentado em duas dimensões, compondo um conjunto de dez dimensões competitivas representativas das necessidades dos clientes do setor de varejo de auto-serviço. A explicação sobre esses atributos e dimensões competitivas já foi feita na seção 4.3, tornando desnecessária a sua repetição.

Quanto às categorias de decisão, visualiza-se na Figura 13 que as decisões pertinentes à área de operações são agrupadas no modelo proposto em cinco categorias: processos comerciais, recursos humanos, logística, tecnologia da informação e equipamentos/instalações.

Verifica-se que este agrupamento de categorias é diferente do originalmente submetido aos gestores por ocasião da discussão da lista de verificação contendo a sugestão de categorias e processos essenciais. De fato, a listagem original continha seis categorias, visto que incluía a categoria organização e controles, que foi retirada em virtude da constatação da baixa influência de seus processos para o desempenho nos atributos competitivos. Ocorreu, ainda, a alteração na denominação da categoria marketing e vendas para processos comerciais, posto que tal denominação foi considerada pelos gestores como mais adequada.

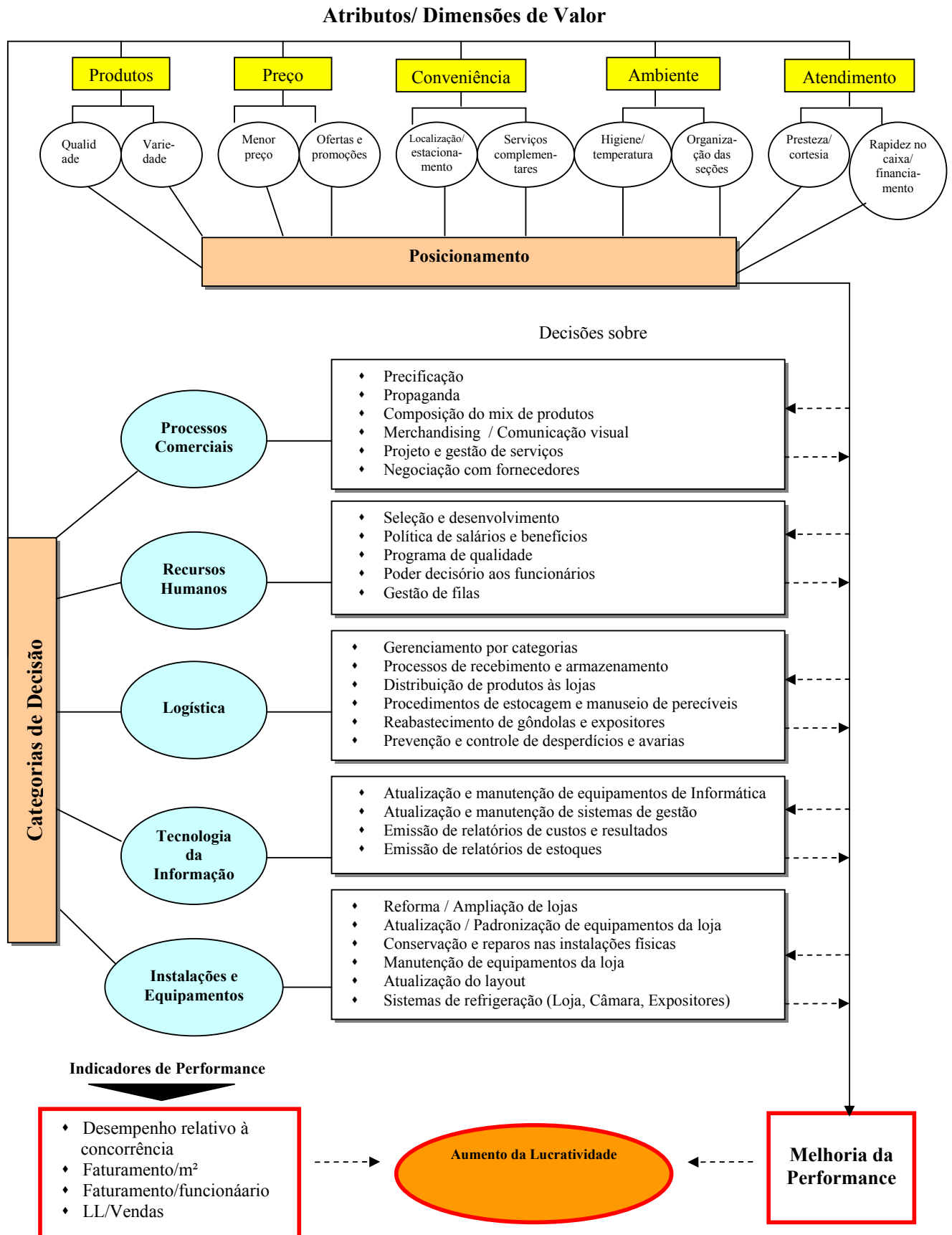


Figura 13: Conteúdo da estratégia de operações no varejo de auto-serviço

Observando na Figura 13 os quadros que contêm os ativos e processos componentes de cada categoria, constata-se que as decisões relativas à área operacional dessas empresas foram agrupadas da forma a seguir apresentada.

- Processos comerciais

Verifica-se que esta categoria é composta por seis processos básicos, relacionados à aquisição e à venda de produtos, assim como atividades de suporte à comercialização. Nesta categoria define-se como a empresa vai fixar seus preços de venda, o tipo de propaganda que será efetuada, a variedade de produtos a ser ofertada, como os produtos serão dispostos e sinalizados nas seções de venda, os tipos de serviços que serão oferecidos aos clientes e a forma de negociação com os fornecedores. Observa-se que as decisões referentes a esta categoria guardam estreita relação com o desempenho de determinados atributos e dimensões competitivas. O grau de intensidade com que cada processo de negócio dessa categoria de decisão influencia o desempenho nas diversas dimensões competitivas é apresentado na Tabela 4. Identifica-se também na referida tabela a intensidade de influência dos processos pertinentes às demais categorias de decisão sobre as dimensões competitivas.

- Recursos humanos

Esta categoria aglutina a tomada de decisões sobre a contratação e o treinamento de funcionários e a sua remuneração direta e indireta, à gestão do sistema de qualidade, à concessão de autoridade aos funcionários que têm contato com os clientes e à agilização do processo de pagamento e contratação de crédito por parte dos clientes.

- Logística

As decisões pertinentes a esta categoria referem-se ao recebimento, armazenamento, e distribuição de produtos, reposição de produtos vendidos e prevenção de desperdícios. Verifica-se que as decisões referentes a esta categoria visam assegurar a disponibilidade dos produtos demandados pelos clientes, com a qualidade e variedade requeridas.

- Tecnologia da informação

O conjunto de decisões dessa categoria define o grau de automação da empresa, visando proporcionar tanto a melhoria do atendimento aos clientes, quanto o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão.

- Instalações e equipamentos

As decisões abrangidas por esta categoria visam dotar a empresa de condições adequadas de conforto e de facilidade de compra aos clientes, além de proporcionar ampliar a capacidade de atendimento da loja.

Observando a convergência das setas contidas na parte inferior da Figura 13, verifica-se que o alvo principal da tomada das decisões sobre os diversos processos e ativos pertencentes a cada categoria é a elevação da lucratividade da empresa, traduzida na melhoria de um conjunto de indicadores de performance.

Tais indicadores são os habitualmente utilizados pelo setor de varejo de auto-serviço e servirão para acompanhar a eficácia das medidas de melhoria implementadas, decorrentes da formulação da estratégia. Com relação à medição do desempenho da empresa relativo à concorrência, merece ser destacado que tal avaliação será feita pela empresa por meio de pesquisas trimestrais junto a uma amostra representativa de clientes, tanto da empresa quanto dos principais concorrentes, utilizando para tanto a metodologia descrita na etapa 5.3.2 do modelo proposto.

A realização desta avaliação vem ao encontro da consecução do cumprimento de uma das contribuições teóricas buscadas pela realização do presente trabalho. Tal contribuição consiste na introdução de ferramentas gerenciais de aferição do desempenho da empresa frente aos competidores, o que será alcançado por meio da metodologia referida no parágrafo anterior.

Os outros indicadores, entretanto, servem melhor ao propósito de avaliar, em prazos mais curtos, a eficácia da implementação das decisões tomadas nas diversas categorias acima descritas. Considere-se, a título de exemplo, ter sido decidido, por ocasião da formulação da estratégia, a alteração do *mix* de produtos e a utilização do espaço disponível em uma determinada seção de venda. O simples acompanhamento da evolução das vendas decorrentes dessa mudança, no mês seguinte à sua implementação, possibilita analisar o comportamento do índice de produtividade do espaço disponível, determinado pela relação entre o novo faturamento e a área da seção em que a mudança foi introduzida.

Acompanhamentos semelhantes podem ser feitos com relação às decisões pertinentes aos demais processos, inclusive das outras categorias. O mesmo raciocínio se aplica ao controle da evolução do comportamento dos outros indicadores de performance constantes da Figura 13, isto é, o faturamento por funcionário e o lucro líquido sobre vendas. Embora não seja finalidade deste trabalho a montagem desse sistema de indicadores e o acompanhamento da sua evolução, verifica-se a importância de sua implementação, visto constituir-se em instrumento para aferição da eficácia e da qualidade das decisões derivadas do processo de formulação das estratégias de operações.

### **5.3 Processo de Formulação**

A estratégia de operações é o produto de um conjunto articulado de atos criativos, lógicos e aplicáveis, que edifica um conjunto de ações coerentes de alocação de recursos e de decisões táticas, objetivando situar a empresa em posição competitiva vantajosa. A formulação da estratégia de operações começa com o exame da posição atual da empresa em termos da existência de vantagens e de desvantagens competitivas em relação aos seus concorrentes diretos.

Trata-se de dupla avaliação, já que analisa tanto variáveis do ambiente quanto da própria organização. Com relação às primeiras, a empresa deve identificar objetivamente os atributos do serviço que são valorizados pelo mercado consumidor e nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, bem como a forma de competir dos principais concorrentes que disputam o mesmo mercado.

Com referência às condições internas, devem ser analisadas a existência e a qualidade dos ativos, processos e capacitações disponíveis ou que precisam ser desenvolvidas visando à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para o negócio. A citada avaliação é contemplada pelo modelo de formulação proposto, cujos procedimentos componentes de cada etapa são descritos a seguir.

### 5.3.1 Etapa 1 - Identificação e priorização das dimensões competitivas

A primeira etapa do modelo compreende a identificação e determinação do peso relativo das dimensões competitivas. A identificação das dimensões competitivas é feita em conformidade com os procedimentos já relatados na seção 4.3. A avaliação da hierarquia dessas dimensões identificadas é realizada por meio de uma pesquisa qualitativa com clientes típicos da espécie de empresa em que se pretende aplicar o modelo. Cliente típico corresponde ao consumidor que possui determinadas características pessoais que o configuram como consumidor-padrão do tipo de empresa que se tenciona avaliar. Dentre estas características, destaca-se o poder aquisitivo, o sexo, a idade, o local de residência ou de trabalho, dentre outros fatores considerados na análise de segmentação de mercado e de clientes feita por qualquer tipo de empresa.

Para outros tipos de empresas de varejo de auto-serviço, tais como lojas de conveniência, de materiais de construção, de departamentos, farmácias, lojas de suprimentos de informática, dentre outros segmentos que operam sob o conceito de auto-serviço, cada empresa deverá definir com precisão as características definidoras dos seus clientes típicos. Os clientes assim identificados e classificados representam os segmentos de mercado atendidos. Deste modo, serão entrevistados os clientes enquadrados nos segmentos que correspondem à participação mais expressiva no conjunto das vendas da empresa.

Quanto à ordem hierárquica das dimensões competitivas, deve-se levar em conta o fato de que a hierarquia pode ser alterada na prática por um conjunto de fatores, dentre os quais se destacam o poder aquisitivo dos consumidores típicos existentes na área de influência da loja e o número de concorrentes que há na mesma área geográfica, bem como o composto da oferta desses concorrentes. A conjugação dessas variáveis externas amplia ou reduz o número de opções dos consumidores e, como consequência, pode modificar a importância relativa dos seus critérios de decisão de compra.

Feitas essas considerações, descreve-se em seguida a metodologia a ser adotada para a realização das entrevistas a efetivar com os clientes típicos, com a finalidade de priorizar os atributos de valor considerados por eles como decisivos para a escolha do local preferencial de compra.

A pesquisa avalia a importância relativa das dez dimensões competitivas apresentadas no topo da Figura 13, as quais foram selecionadas como as mais importantes para determinar a preferência dos consumidores de empresas de auto-serviço. A descrição de cada dimensão é feita na seção 4.3 do presente trabalho que abordou a análise dos atributos competitivos no varejo.

A priorização é feita junto a uma amostra de 40 clientes, utilizando a técnica de entrevista pessoal, orientada por um roteiro e recursos visuais. A escolha da amostra composta por apenas 40 pessoas justifica-se pelo fato de tratar-se de uma pesquisa de motivação, onde se busca investigar em profundidade os motivos de compra dos clientes típicos. O roteiro de entrevista, contendo as fases componentes e as instruções para a sua realização, encontra-se no Apêndice C.

As entrevistas para priorização das dimensões competitivas compõem-se de duas partes. Na primeira, o entrevistado é convidado a escolher seqüencialmente as cinco dimensões mais importantes e, em seguida, as cinco menos importantes. A escolha é feita usando-se cartões separados com o nome das dez dimensões, conforme ilustrado na Figura 14. Solicita-se ao entrevistado que escolha inicialmente e disponha em ordem decrescente de importância na sua decisão de compra as cinco dimensões julgadas mais importantes.

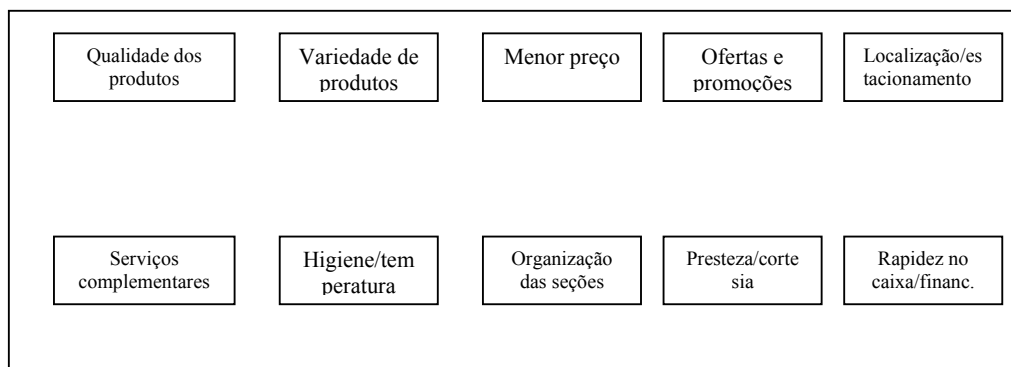


Figura 14: Modelo de cartões para priorização das dimensões competitivas.

Os cartões permitem que o entrevistado altere a qualquer momento as suas escolhas resultando em maior confiabilidade dos resultados, já que a escolha definitiva da hierarquia das dimensões é bem refletida com o auxílio do recurso visual. Em seguida, pede-se aos entrevistados que ordenem as cinco dimensões consideradas menos importantes, obtendo-se



ao final a lista pretendida das dez dimensões, hierarquizadas em ordem decrescente de importância.

A segunda parte da entrevista é voltada para a avaliação do peso relativo das dimensões priorizadas na decisão de compra. Para tanto, solicita-se a cada um dos entrevistados que distribua 100 (cem) pontos entre as dez dimensões dispostas em ordem de importância na fase anterior, registrando sua opinião no espaço próprio existente no Apêndice C.

O somatório dos pesos atribuídos a cada dimensão, dividido pelo número de entrevistados, é considerado representativo da influência que a dimensão exerce nas decisões de compra dos clientes do mercado pesquisado. Este fator, isto é, o peso relativo de cada dimensão competitiva na decisão de compra dos clientes, é utilizado na etapa 2 do modelo proposto, que trata da avaliação do desempenho da empresa tomada como referência e dos seus concorrentes diretos, conforme explicado a seguir.

#### 5.3.2 Etapa 2 - Levantamento do desempenho nas dimensões competitivas

A segunda etapa do modelo proposto consiste na realização de uma pesquisa junto a clientes, objetivando aferir a performance relativa da empresa em atender às dimensões de valor priorizadas pelos consumidores, ante ao desempenho dos concorrentes diretos no atendimento aos mesmos atributos. Deste modo, são entrevistados tanto clientes da empresa em que se pretende formular a estratégia, quanto clientes das principais empresas concorrentes existentes no raio de influência da organização avaliada. As informações levantadas na pesquisa referem-se às notas atribuídas pelos clientes, em uma escala de 1 a 10 pontos, que representam o grau de satisfação com o desempenho das empresas avaliadas em cada dimensão competitiva. Utiliza-se como instrumento de coleta de dados o formulário constante do Apêndice D. Com relação ao tamanho da amostra, devem ser entrevistados cerca de 100 clientes da empresa e de cada concorrente avaliado. Determina-se o número de clientes a entrevistar, tanto da empresa quanto de cada concorrente, utilizando a fórmula-padrão para calcular o número de elementos em situações em que o universo é desconhecido ou maior do que dez mil, conforme está explicado na Seção 3.6.

Após tabulados os resultados, o desempenho da empresa em cada dimensão competitiva servirá de elemento de comparação com as notas dos concorrentes cujos desempenhos também serão avaliados pela mesma sistemática. Ressalte-se que o desempenho de cada concorrente também será obtido aplicando-se o formulário constante do Apêndice D. A título de ilustração, suponha-se que os números constantes na Tabela 5 representem a síntese dos pesos relativos das dimensões competitivas e dos desempenhos obtidos por quatro concorrentes em cada dimensão competitiva. Ressalte-se que o peso relativo é determinado utilizando-se os procedimentos descritos na seção anterior. Na Tabela 5, as empresas são identificadas como: Nossa Empresa (NE), concorrente 1, concorrente 2 e concorrente 3.

DIMENSÃO COMPETITIVA	Peso % Relativo	NOTAS DE DESEMPENHO					
		Nossa Empresa (NE)	Concor rente 1	Concor rente 2	Concor rente 3	Empresa de melhor desempenho	GAP
Qualidade dos produtos	10	6,0	7,0	8,0	9,0	3	-3,0
Variedade dos produtos	10	5,0	7,5	6,0	8,5	3	-3,5
Menor preço	25	6,0	7,0	8,0	8,5	3	-2,5
Ofertas e promoções	15	7,0	8,0	8,0	9,0	3	-2,0
Localização/estacionamento	8	9,5	6,0	7,0	6,0	NE	+2,5
Serviços complementares	6	9,0	7,0	8,0	6,0	NE	+1,0
Higiene/temperatura da loja	5	9,0	8,0	6,0	7,0	NE	+1,0
Organização das seções	7	7,0	8,5	9,5	7,0	2	-2,5
Presteza/cortesia	9	8,0	8,0	8,5	9,0	3	-1,0-
Rapidez na caixa/crediário	5	7,0	8,5	7,0	7,0	1	-1,5

Tabela 5: Exemplo de síntese de desempenho relativo.

As notas de desempenho, apresentadas nas colunas referentes à nossa empresa (NE), concorrente 1, concorrente 2 e concorrente 3 da Tabela 5, indicam as dimensões em que cada empresa é competitiva, bem como aquelas em que o desempenho precisa ser melhorado por meio de decisões relativas aos processos operacionais.

O grau de competitividade da empresa pode ser avaliado pela comparação entre as notas que obteve e as notas recebidas pelos concorrentes. A empresa que alcançou melhor desempenho em cada dimensão competitiva é indicada na penúltima coluna à direita da

Tabela 5. Pelos dados hipotéticos constantes da Tabela 5, constata-se que a empresa mais competitiva nas dimensões qualidade de produtos (nota 9,0), variedade (nota 8,5), menor preço (nota 8,5), ofertas e promoções (nota 9,0) e presteza/cortesia (nota 9,0) foi a concorrente 3. Essas dimensões representam, em conjunto, cerca de 60 % da decisão de compra dos clientes, conforme se observa pela soma dos pesos relativos constantes da coluna 2 da Tabela 5. A Nossa Empresa, por sua vez, obteve o melhor desempenho nas dimensões localização/estacionamento (nota 9,5), serviços complementares (nota 9,0) e higiene/temperatura da loja (nota 9,0), as quais em conjunto representam apenas 19% da decisão de compra dos clientes.

A análise indica que a empresa referência (NE) vem aplicando esforços na obtenção de performance elevada em dimensões que têm baixa influência relativa na captação de clientes. Deve-se observar, ainda, que as dimensões em que a empresa referência obteve melhor desempenho são aquelas que demandam maior volume de recursos, caso da melhor localização e disponibilidade de estacionamento próprio da loja, bem como a melhor temperatura interna, que exigem altos investimentos fixos em instalações. Deste modo, para se tornar competitiva frente à concorrente 3, a Nossa Empresa deverá redirecionar seus esforços para obter uma avaliação mais positiva em dimensões competitivas mais adequadas.

A última coluna da Tabela 5 indica as diferenças das notas de desempenho (*GAP*) entre a Nossa Empresa e o concorrente que obteve o melhor desempenho. Deve-se destacar que quando o melhor desempenho é o da Nossa Empresa, o *GAP* é positivo, como se verifica com as dimensões localização/estacionamento, serviços complementares e higiene/temperatura da loja. No caso das demais dimensões o *GAP* é negativo, significando que a Nossa Empresa teve um desempenho abaixo de outro competidor.

A identificação do *GAP* de desempenho, combinada com o peso relativo de cada dimensão competitiva, indicado na segunda coluna da Tabela 5, possibilita a construção de uma matriz de prioridades de melhoria, cuja técnica de elaboração encontra-se descrita na Seção 6.2.2, que trata do levantamento do desempenho das empresas pesquisadas por ocasião da aplicação prática do modelo proposto neste trabalho.

As notas obtidas pela empresa na pesquisa junto aos seus clientes, analisadas em conjunto com as notas obtidas pelos principais concorrentes, servirão para a empresa

selecionar as dimensões competitivas prioritárias em que deverá despende esforços de melhoria, constituindo-se na etapa 3 do modelo proposto, conforme comentado a seguir.

### 5.3.3 Etapa 3 - Seleção das dimensões competitivas prioritárias

A terceira etapa do modelo proposto consiste na seleção das dimensões competitivas em que a empresa buscará obter um desempenho superior ao dos concorrentes. As dimensões selecionadas servirão como diretrizes para focalizar os esforços da área de operações, no sentido de melhorar a capacidade da empresa de cumprir seus objetivos estratégicos de lucro ou de expansão do negócio.

A decisão de melhoria, visando a elevar a performance da empresa em determinada dimensão, deve ser tomada levando em consideração, tanto o peso relativo da dimensão competitiva em questão, constante da coluna 2 da Tabela 5, quanto o posicionamento competitivo que a empresa escolher adotar. Com relação ao primeiro aspecto, não é conveniente investir no desenvolvimento de competências em dimensões com baixo peso na decisão de compra dos clientes, mesmo que a empresa tenha obtido baixa avaliação nessas aptidões empresariais.

Por outro lado, no tocante ao posicionamento competitivo, a empresa deve investir na elevação ou na melhoria de performance nas dimensões que a ajudarão a firmar sua imagem e diferenciais competitivos na mente dos seus clientes. Este é o ponto central definidor da estratégia competitiva da empresa, isto é, selecionar poucas dimensões competitivas nas quais deverá investir para obter um desempenho superior, considerando a forma de competir, os pontos fortes e as deficiências dos concorrentes.

A seleção das dimensões competitivas prioritárias para a empresa será feita por meio de reuniões de avaliação da equipe dirigente da empresa, nas quais deverão ser analisadas detalhadamente as notas obtidas pela organização, em confronto com as notas auferidas pelos principais concorrentes, discutindo-se, ao mesmo tempo, as causas que produziram tais desempenhos, isto é, as deficiências internas da organização e os pontos fortes dos competidores, revelados pela performance alcançada. A idéia central dessa etapa é selecionar dimensões competitivas cujo desenvolvimento ou manutenção seja importante para os clientes

e possível para a empresa, levando em consideração seus pontos fortes e suas carências internas.

Tomando-se como exemplo os dados hipotéticos apresentados na Tabela 5, constata-se que a empresa tomada como referência (NE) conquistou o melhor desempenho nas dimensões “localização/estacionamento”, “serviços complementares” e “higiene/temperatura da loja”, posicionando-se junto ao mercado provavelmente como uma empresa que compete em conveniência e conforto para os consumidores. Em outras dimensões mais importantes para os clientes, entretanto, como qualidade e variedade de produtos, ofertas e promoções, bem como menor preço, a empresa não apresenta uma boa avaliação por parte de seus clientes, tal como acontece com a concorrente 3. Deste modo, a empresa poderá melhorar sua competitividade, selecionando uma ou duas dessas dimensões de elevada importância na ótica dos clientes e em que logrou baixa avaliação, nas quais buscará melhorar sua performance por meio de decisões operacionais.

A seleção das dimensões competitivas adicionais, entretanto, deve ser feita de forma congruente com as capacitações, pontos fortes e posicionamento atual da empresa. No caso hipotético em análise, o posicionamento da empresa como conveniente e confortável poderia ser reforçado pela busca de melhoria de performance nas dimensões de qualidade e variedade de produtos.

O desenvolvimento dessas dimensões não requer investimentos elevados e é compatível com os preços mais elevados praticados pela empresa. Com relação à baixa competitividade em preços, a empresa poderia compensá-la ou reduzir o seu impacto negativo junto aos clientes, melhorando sua performance em ofertas e promoções, dimensão que também não requer investimentos elevados para o seu desenvolvimento, porquanto depende principalmente de uma negociação efetiva da empresa junto aos seus fornecedores.

Deste modo, o produto gerado nesta etapa refere-se à decisão de quais dimensões são prioritárias para o desenvolvimento da organização e que, por este motivo, devem receber atenção especial por parte dos gestores operacionais, servindo como diretrizes para orientar as ações e os investimentos na área.

A seleção das dimensões competitivas prioritárias permitirá, ainda, identificar os ativos e processos de negócio que afetam o desempenho em tais atributos, com a finalidade de focalizar os esforços da área de operações no desenvolvimento prioritário desses recursos empresariais. Uma vez selecionadas as dimensões competitivas em que a empresa espera ter um desempenho superior as concorrentes, o próximo passo é identificar os ativos e processos que precisam ser desenvolvidos internamente para proporcionar a elevação da performance na(s) dimensão (ões) escolhida (s).

#### 5.3.4 Etapa 4 - Identificação dos ativos e processos essenciais

A quarta etapa do modelo consiste da identificação dos ativos e processos essenciais. Para tanto, a empresa deve, em princípio, estabelecer a intensidade com que cada processo ou ativo interno influencia na elevação da performance na dimensão competitiva selecionada na etapa 3. A utilização efetiva do sistema operacional da organização como um fator de melhoria da competitividade requer a ligação entre os atributos priorizados pelo mercado e as áreas estratégicas do sistema de operações. O estabelecimento desse vínculo permite identificar em quais áreas de decisão os recursos da empresa deverão ser preferencialmente alocados, visando à obtenção dos aprimoramentos que conduzam à excelência operacional.

Torna-se imprescindível, deste modo, estabelecer a intensidade das relações entre os objetivos de desempenho da área de operações, constituídos pelas dimensões competitivas priorizadas na etapa 3, com as áreas de decisão componentes do sistema de operações. A partir da identificação das dimensões competitivas priorizadas e adotando-se diferentes pesos para avaliar a intensidade do grau de relacionamento, pode-se identificar quais as áreas de decisão que mais fortemente afetam os atributos nos quais se deve atingir alto desempenho.

Tal análise, no âmbito do modelo proposto, é feita utilizando-se a matriz “Atributos/ Áreas de decisão”, constante do Apêndice B. Por meio da referida matriz, a equipe gestora da empresa procede a uma avaliação da intensidade de influência potencial dos diversos ativos e processos sobre o desempenho em cada dimensão competitiva priorizada. São considerados essenciais os ativos e processos cuja influência sobre o desempenho nas dimensões competitivas priorizadas tenha sido considerada média ou forte na avaliação feita pelos gestores, utilizando a escala apresentada na última linha do Apêndice B.

A sistemática escolhida para determinar a intensidade das relações entre as dimensões competitivas e os ativos e processos de negócio inseridos nas diversas categorias de decisão foi amplamente discutida na seção 3.5, o que torna desnecessária sua repetição. Deve-se ressaltar, entretanto, que a inclusão da determinação da influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor, como uma etapa componente do modelo, tem por finalidade assinalar que em outros tipos de varejo ou de serviços, tal determinação pode ser feita utilizando-se a mesma sistemática adotada no presente modelo. Constatase, pelo exposto, que esta fase do modelo tem como principal produto a indicação dos ativos e processos essenciais e cujo desenvolvimento deve ser foco da atenção dos gestores operacionais, visto que proporcionarão a elevação da performance nas dimensões priorizadas.

Uma vez avaliada a intensidade de influência dos ativos e competências sobre o desempenho da empresa nas dimensões competitivas e selecionados aqueles considerados essenciais, na forma descrita nos parágrafos anteriores, a equipe gestora da empresa promove uma avaliação da qualidade desses ativos e processos, visando identificar necessidades de melhoria. A referida avaliação é executada em conformidade com os procedimentos descritos a seguir.

#### 5.3.5 Etapa 5 - Avaliação dos ativos e processos

Após a identificação do grau de influência potencial de cada ativo/competência sobre a performance nas dimensões competitivas realizada na etapa anterior, a equipe gestora deve proceder a uma avaliação da qualidade dos ativos e processos essenciais em uso na empresa. Este exame tem por finalidade verificar o grau de excelência atual dos ativos e processos que apresentam alto grau de correlação com a obtenção de performance elevada nas dimensões competitivas selecionadas. Esta avaliação é feita utilizando-se a planilha de avaliação dos ativos e processos atuais constante do Apêndice E.

Observa-se que consta do referido Apêndice E uma relação completa dos ativos e processos essenciais identificados na etapa anterior, agrupados nas categorias estratégicas de decisão relacionadas às atividades operacionais. Dessa relação ampla são selecionados para análise os ativos e processos essenciais que apresentaram uma intensidade de relação média

ou forte (graus 3 a 4) com o desempenho nas dimensões competitivas prioritárias selecionadas. O exemplo apresentado a seguir ilustra como proceder a essa seleção.

Supondo que a equipe gestora da empresa hipotética tomada como referência (NE) selecionou como dimensões competitivas prioritárias a serem reforçadas a qualidade e a variedade de produtos. Neste caso, com relação à dimensão qualidade, a equipe gestora deve analisar os processos de: composição do *mix* de produtos; seleção e desenvolvimento de recursos humanos; programa de qualidade; gerenciamento por categorias; processos de recebimento e armazenamento; distribuição de produtos às lojas; procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis; prevenção e controle de desperdícios e avarias; manutenção de equipamentos da loja; e sistemas de refrigeração.

Tratando-se da dimensão variedade de produtos, por sua vez, a análise deve focar a avaliação da excelência atual dos processos de: composição do *mix* de produtos; gerenciamento por categorias; distribuição de produtos às lojas; reabastecimento de gôndolas e expositores; e emissão de relatórios de estoques.

A seleção por parte dos gestores dos ativos e processos a serem analisados, conforme relacionados nos dois parágrafos anteriores, é feita facilmente por meio da simples verificação dos números assinalados nas colunas da Tabela 4, os quais indicam a intensidade com que cada ativo ou processo influencia o desempenho nas diversas dimensões competitivas.

A avaliação do grau de excelência de cada ativo e processo existente e relacionado às dimensões competitivas selecionadas é feita por meio de análise, discussão e consenso dos gestores envolvidos no processo de formulação da estratégia de operações.

A título de exemplo, suponha-se que o registro constante do Quadro 8 represente o resultado da análise efetuada pela equipe gestora da empresa sobre o grau de excelência atual do processo “gerenciamento por categorias” contido na categoria de decisão “Logística”.

Constata-se, pelo grau registrado no Quadro 8, que os gestores da empresa julgam que tal processo essencial avaliado inexistente, e, por este motivo, atribuíram-lhe pontuação zero, indicando que a organização não utiliza o gerenciamento de compras por categorias como uma ferramenta de apoio à melhoria da sua performance.



AVALIAÇÃO DOS ATIVOS E PROCESSOS ATUAIS							
EMPRESA			Grau de excelência	0 = Inexistente 1 = Sofrível 2 = Razoável 3 = Bom 4 = Excelente			
ATIVOS E PROCESSOS			AVALIAÇÃO				
			0	1	2	3	4
	3	Logística					
12	3.1	Gerenciamento por categorias	X				

Quadro 8: Exemplo de avaliação de ativo ou processo essencial

Avaliações semelhantes devem ser feitas para os demais ativos e processos essenciais, ou seja, que tenham elevada intensidade de relação com a performance nas dimensões competitivas selecionadas pela empresa. A pontuação relativa à avaliação da excelência dos ativos e processos essenciais da empresa obtida na forma descrita nos parágrafos anteriores servirá de base para definir as ações de melhoria a serem implementadas, conforme detalhado a seguir.

#### 5.3.6 Etapa 6 - Definição de ações de melhoria

A sexta e penúltima etapa do modelo consiste na tomada de decisão sobre melhorias nos ativos e processos, com base nas análises efetuadas nas etapas anteriores. A convergência das setas na Figura 12 indica que esta etapa deriva diretamente e tem estreita relação com as dimensões competitivas prioritárias escolhidas pela empresa (Etapa 3), com os ativos e processos essenciais (Etapa 4) e com a avaliação do grau de excelência desses ativos e processos, conforme existentes na empresa em que se intenta aplicar o modelo (Etapa 5).

A idéia central nessa etapa é decidir sobre a implementação de ações de melhoria que proporcionem a elevação do grau de excelência dos ativos e competências que apresentam elevada intensidade de influência no desempenho da empresa em cada dimensão competitiva selecionada pela empresa. Tais ações contemplarão prioritariamente o desenvolvimento dos ativos e processos que, além do elevado grau de influência no desempenho, tenham obtido baixa avaliação na aferição do seu grau de excelência, conforme descrito na Etapa 5.

Para tanto, utiliza-se a planilha “Definição de ações de melhoria”, constante do Apêndice F. Analisando-se a planilha, verifica-se que esta se destina ao registro das decisões de melhoria nos ativos e processos essenciais necessários para melhorar o desempenho aferido em cada dimensão competitiva avaliada.

Na parte superior da planilha, em versão reduzida, deverão ser registradas informações acerca da dimensão competitiva em análise, o peso relativo desta na decisão de compra dos clientes e as notas de desempenho auferidas tanto pela empresa tomada como referência quanto pelos concorrentes.

No corpo da mesma planilha, por sua vez, serão transcritos os graus de intensidade de influência de cada ativo/processo sobre o desempenho da dimensão competitiva, conforme determinado na Etapa 4 do modelo e o grau de excelência atual dos mesmos ativos e processos, alcançado conforme procedimentos descritos na Etapa 5. A análise conjunta dessas informações, acrescida das conclusões extraídas das discussões ocorridas na etapa anterior convergirá para a tomada de decisão sobre as ações de melhoria que o grupo gestor da empresa julga necessárias para promover a melhoria da competitividade do negócio nas dimensões selecionadas.

O Quadro 9 apresenta, a título de exemplo, a indicação da decisão de uma ação para a melhoria da performance da empresa na dimensão competitiva “variedade de produtos”. Ressalte-se que, na prática, as ações de melhoria representam as estratégias de operações selecionadas para promover a melhoria da performance da empresa nas dimensões competitivas prioritárias buscadas pela organização.

E M P R E S A		DEFINIÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA				
		Peso relativo	NOTAS DE DESEMPENHO			
ATRIBUTO COMPETITIVO			Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Variedade de produtos		10	5,0	7,5	6,0	8,5
N.º	ATIVOS E COMPETÊNCIAS	Intensidade de influência		Grau de excelência atual		Ação de melhoria
				0		
19	Gerenciamento de compras por categorias	4				Estratégia x.

Quadro 9: Exemplo de definição de ação de melhoria.

Ao indicar a decisão sobre a ação de melhoria a ser implementada, a equipe gestora da empresa deverá descrevê-la com clareza, determinando inclusive metas a serem atingidas. No caso específico do exemplo constante do Quadro 9, a ação de melhoria correspondente à estratégia X, poderia ser descrita como: “implementar o gerenciamento de compras por categorias por meio da capacitação da equipe interna de logística e da aquisição de software específico, no prazo de seis meses a partir de junho/2005, contando com a contratação de assessoria externa especializada, mediante orçamento a ser aprovado em reunião de diretoria”. As ações assim decididas farão parte do plano estratégico de operações, cuja estrutura é descrita na etapa 7.

É importante ressaltar a necessidade de se efetuar, antes de se tomar decisões sobre os ativos e processos a desenvolver, uma análise da coerência entre o grau avaliado de excelência atual dos ativos e processos existentes, com as notas de desempenho obtidas pela empresa nas dimensões competitivas priorizadas. Espera-se, logicamente, a ocorrência de correlação direta entre o grau de excelência medido e a performance conseguida pela empresa quando da avaliação do desempenho realizada na etapa 2.

Deste modo, se a empresa identificou baixo grau de excelência em determinado processo ou ativo que tem elevada influência na performance em determinada dimensão competitiva e, ao mesmo tempo, obteve alta performance nessa dimensão, constata-se uma incongruência entre essas informações. Noutro extremo, a empresa pode ter alcançado baixa performance em determinada dimensão competitiva e, simultaneamente, ter avaliado possuir elevado grau de excelência em determinado ativo ou processo que tenha elevada influência no desempenho da dimensão considerada. Na eventualidade de ocorrência de algum desses casos, deve-se proceder a uma cuidadosa revisão, tanto da avaliação da intensidade de influência do ativo ou processo sobre a performance na dimensão considerada, quanto na própria avaliação do grau de excelência do ativo ou processo em questão.

As ações de melhoria selecionadas são agrupadas de forma conveniente no plano estratégico de operações, constituindo-se, na prática, na estratégia de operações definida para a empresa e cujo conteúdo é apresentado na próxima etapa.

### 5.3.7 Etapa 7 - Consolidação do plano estratégico de operações

A sétima e última etapa do modelo corresponde ao plano estratégico de operações. O citado plano, decorrente das análises e decisões tomadas nas etapas precedentes, constitui um documento sintético, cuja finalidade principal é direcionar as decisões táticas relativas à área de operações da organização, além de servir de instrumento para comunicar às demais áreas da empresa a forma como a área de operações contribuirá para a competitividade.

Quanto ao conteúdo, o plano estratégico de operações é um documento objetivo e sucinto, composto das seguintes partes:

1. definição do papel da função de operações, no tocante à contribuição para a elevação da performance nas dimensões competitivas escolhidas;
2. diagnóstico sucinto da situação atual da área de operações, relacionando os desafios e deficiências críticas que devem ser superados pela área;
3. identificação das bases da vantagem competitiva, compreendendo a indicação dos fatores críticos de sucesso, pertinentes às dimensões competitivas selecionadas. Esses fatores de sucesso referem-se aos ativos e processos essenciais, que exercem elevado grau de influência no desempenho da empresa;
4. iniciativas estratégicas, compreendendo o conjunto de ações que possibilitarão à empresa superar os problemas de desempenho identificados ou promover a melhoria do grau de excelência nos ativos e competências selecionados.

O plano estratégico, assim concebido e divulgado, constitui-se em valiosa ferramenta para promover o alinhamento da estratégia competitiva escolhida pela empresa com as decisões de alocação de recursos visando à melhoria dos processos operacionais, os quais, em última análise, representam os meios e instrumentos que a empresa pode manipular para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

## 5.4 Considerações

O presente Capítulo apresentou e explicou o modelo de formulação de estratégia de operações para o varejo de auto-serviço a que se propôs o presente estudo. Foram mostradas e

discutidas tanto questões relativas ao conteúdo da estratégia de operações, composta pelas dimensões competitivas e pelos ativos e processos existentes nas áreas estratégicas de decisão, quanto questões relacionadas à formulação da estratégia. Com relação a este aspecto, cada etapa do modelo foi suficientemente detalhada, de modo a possibilitar o seu entendimento e aplicação por parte de pesquisadores ou gestores interessados em sua utilização.

Deve-se ressaltar a idéia de que o modelo apresentado utiliza conceitos e metodologias de formulação de estratégias de operações utilizados em outros segmentos produtivos, tanto industriais quanto de serviços, conforme discutido na revisão bibliográfica efetuada no Capítulo 2, devidamente adaptados e complementados para aplicação no setor objeto de estudo - o varejo de auto-serviço. O modelo proposto neste capítulo foi testado em situação prática, conforme se descreve no Capítulo que se segue.

## **CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DO MODELO**

O presente Capítulo descreve o processo utilizado e os resultados obtidos por ocasião de aplicação em ambiente empresarial do modelo proposto na presente pesquisa. O Capítulo inicia por uma explanação da empresa onde o modelo foi aplicado, apresentando um relato sucinto da criação, evolução e dos propósitos que direcionam as ações da organização. Na seqüência, descreve-se os resultados obtidos em cada etapa de aplicação, culminando com as observações feitas pelos gestores da empresas acerca da utilidade e aplicabilidade do modelo.

### **6.1 Apresentação da Empresa Pesquisada**

A empresa escolhida para o teste do modelo proposto neste trabalho dedica-se à comercialização de produtos e serviços alimentícios e de utilidade doméstica em geral, operando sob a forma de supermercado. Visando preservar o sigilo das informações colhidas, o nome da empresa foi modificado, assumindo neste trabalho a denominação de empresa Alfa.

A empresa Alfa foi constituída no ano de 1979, na forma de uma pequena mercearia que atendia a clientes residentes em suas proximidades. Em 1988 a mercearia foi transformada em auto-serviço, após a entrada de dois filhos do proprietário, os quais assumiram a direção do negócio, na condição de sócios. Em face da experiência profissional em gestão empresarial dos novos dirigentes, obtida por ocasião da atuação como executivos de organizações de grande porte do setor comercial, a pequena empresa experimentou uma expressiva expansão de suas operações. No ano seguinte à entrada dos novos sócios, 1989, a empresa inaugurou a segunda loja, localizada próximo à loja pioneira. No ano de 1991, visualizando oportunidade no mercado, a empresa inaugurou uma distribuidora de bebidas e a terceira unidade de supermercado. Esta terceira unidade, também instalada em bairro próximo às duas lojas existentes, foi constituída a partir de um projeto arquitetônico bem planejado e passou a operar com equipamentos e conceitos de negócio mais modernos que os concorrentes instalados nos bairros circunvizinhos à nova unidade. A referida unidade foi dotada de amplo estacionamento e de uma série de lojas comerciais e de serviços anexas à loja principal, o que ampliou o poder de atração de clientes, tornando-a referência na região geográfica em que

estava situada. No ano de 1997 a empresa inaugurou mais uma loja, também em bairro próximo às três unidades existentes, caracterizando uma estratégia de saturação de lojas em uma mesma região, na tentativa de desestimular a entrada de novos concorrentes. Apesar dessa postura estratégica, a alta concentração demográfica dos bairros em que a empresa opera estimulou a instalação de empresas concorrentes, de portes semelhantes e com lojas bem formatadas.

Para preservar a sua continuidade, a partir da entrada desses competidores em disputa acirrada pelo mesmo mercado, a empresa decidiu expandir os negócios por meio da interiorização, instalando lojas em municípios ainda não adequadamente supridos de supermercados modernos. Em consequência dessa estratégia, a empresa conta com atualmente com sete lojas, sendo quatro na capital (Fortaleza) e três em municípios de médio porte.

Com o intuito de assegurar padrões elevados de qualidade na prestação de seus serviços, a empresa é administrada de forma participativa, adotando uma política consistente de busca da excelência no atendimento aos clientes, por meio da realização de programas de capacitação e desenvolvimento de colaboradores. Para tanto, instalou em meados do ano 2000 um amplo centro de treinamento, que serve não apenas ao desenvolvimento de seus próprios recursos humanos, mas também à realização de treinamentos profissionalizantes e eventos diversos voltados para a comunidade residente em bairros atendidos pelas lojas. O modelo gerencial de vanguarda adotado pela empresa é constatado pelo fato de ter sido a primeira empresa supermercadista no Brasil a obter a certificação de qualidade pela norma ISO 9001/2000, implantada com a finalidade de assegurar que seus processos atendam às especificações dos clientes e aos próprios requisitos de melhoria contínua impostos pela norma.

A empresa estabeleceu como missão o desenvolvimento de mercado no varejo supermercadista, obtendo lucro sustentado para o seu crescimento a partir da satisfação dos colaboradores e da manutenção dos clientes conquistados. Para tanto, adota um conjunto de propósitos, relacionados a: atender o cliente com excelência; identificar e garantir o *mix* de produtos desejado pelos clientes; oferecer serviços que agreguem valor aos produtos comercializados; estabelecer um adequado controle de custos e de margens de lucro; manter equipes capacitadas e motivadas; tecnologia atualizada; *marketing* agressivo e contínuo; e produtos de boa qualidade. A empresa espera por meio dessas ações atingir a visão proposta

pela direção de ser reconhecida pelos seus clientes, colaboradores e fornecedores como a empresa mais confiável em seu segmento de mercado, na apresentação de soluções para o bem estar das pessoas e famílias em busca de produtos e serviços para a satisfação de suas necessidades.

No tocante aos recursos organizacionais, a empresa emprega cerca de 510 colaboradores diretos, considerando o conjunto de lojas. No caso específico da loja em que o modelo foi aplicado, trabalham 126 funcionários, sendo 78 diretamente na loja e 48 em atividades de apoio administrativo. Ressalte-se que o pessoal administrativo presta serviços de apoio às demais lojas do grupo. Em termos de espaço físico, a referida loja possui cerca de 1.200 metros quadrados de área e opera com 12 *check-outs*.

## **6.2 Descrição da Aplicação do Modelo**

A aplicação do modelo na empresa escolhida obedeceu estritamente à seqüência de etapas elencadas no Capítulo 5. Deve ser ressaltado que antes da aplicação, o pesquisador participou, por convite da diretoria, de diversas reuniões com o corpo gerencial da empresa, em momentos denominados na organização de Reuniões do Comitê de Líderes, oportunidade em que são discutidos e solucionados diversos problemas e temas de interesse das várias áreas coordenadas pelos gestores. A participação em tais reuniões possibilitou ao pesquisador, além de um conhecimento do processo decisório e do estilo de gestão praticados na organização, gerar um vínculo mais estreito e de confiança com os gestores, o que se mostrou de grande valia por ocasião do teste do modelo.

Participaram da aplicação do modelo, em todas as suas etapas, cerca de doze gerentes designados pela empresa, além dos dois diretores, perfazendo um grupo de quatorze gestores envolvidos. Descreve-se a seguir o processo de aplicação das diversas etapas do modelo proposto neste trabalho, ressaltando-se que as reuniões foram realizadas sempre no horário normal de trabalho da empresa, obedecendo a um cronograma de reuniões previamente acordado com a diretoria.

Conforme foi comentado na seção 5.1, a aplicação do modelo prevê a realização de uma fase preliminar, voltada à explicação de suas etapas componentes. A referida reunião, que



teve duas horas de duração, foi iniciada com a apresentação por parte do pesquisador da contribuição da área de operações para a melhoria da competitividade. Na oportunidade foram discutidos conceitos como competitividade empresarial e criação de vantagens competitivas sustentáveis. Na sequência, foram apresentados conceitos teóricos sobre a importância e o conteúdo de uma estratégia de operações em serviços, bem como sobre o processo de formulação da estratégia. No tocante a este último tema, o pesquisador apresentou e discutiu cada etapa componente do modelo, esclarecendo a forma de realização da etapa e os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados.

Quanto à explicação das etapas do modelo de formulação, o pesquisador ressaltou que as duas primeiras etapas, relativas à identificação e priorização das dimensões competitivas e ao levantamento do desempenho nas mesmas dimensões, foram feitas previamente à aplicação, por meio de pesquisas realizadas por pessoas externas à empresa, em virtude dos objetivos acadêmicos que nortearam o trabalho. Explicou-se detalhadamente, entretanto, a sistemática e os instrumentos utilizados na realização de tais levantamentos, enfatizando que as próximas pesquisas da espécie deveriam ser realizadas sob a coordenação do pessoal da própria organização.

Concluída a explicação das etapas do modelo, discutiu-se o cronograma de reuniões de aplicação elaborado pelo pesquisador em conjunto com os diretores. Essa discussão teve por finalidade proporcionar a cada gerente planejar a melhor forma de conciliar suas atividades normais de trabalho com a realização das reuniões de aplicação do modelo.

#### 6.2.1 Etapa 1 : Identificação e priorização das dimensões competitivas

A identificação das dimensões competitivas foi feita conforme procedimentos descritos na seção 3.4. A priorização dessas dimensões, por sua vez, foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa, que compreendeu a realização de entrevistas pessoais em profundidade, orientadas pelo formulário apresentado no Apêndice C. Foram entrevistados quarenta clientes típicos da empresa objeto do estudo.

As entrevistas para priorização das dimensões competitivas foram segmentadas em duas fases. Na primeira, foi solicitado aos entrevistados que dispusessem as dimensões em ordem

decrecente de importância na sua decisão de compra. Feita esta classificação, a segunda fase consistiu na solicitação aos entrevistados que distribuísem 100 pontos entre as dimensões hierarquizadas na fase anterior, indicando o peso que cada dimensão representa na sua decisão de compra.

Realizadas as entrevistas, efetuou-se a tabulação e calculou-se a média das quarenta respostas colhidas, obtendo-se a lista constante no Quadro 10, que representa o peso relativo de cada dimensão competitiva na decisão de compra dos clientes no varejo de auto-serviço, devidamente dispostas em ordem decrescente de importância.

<b>DIMENSÃO COMPETITIVA</b>	<b>PESO RELATIVO (%)</b>
Qualidade dos produtos	19,0
Preço de venda	15,0
Variedade de produtos	11,0
Rapidez no caixa/financiamento	10,5
Ofertas/promoção de vendas	10,0
Higiene/temperatura da loja	9,0
Presteza/cortesia no atendimento	7,6
Localização/estacionamento	7,0
Organização das seções de vendas	6,7
Serviços complementares	4,2
TOTAL	100 %

Quadro 10: Peso relativo das dimensões competitivas no varejo de auto-serviço.

A obtenção dessa lista representativa da importância hierárquica das dimensões competitivas gera duas constatações. A primeira refere-se ao fato de que a hierarquia obtida representa a opinião de consumidores componentes do segmento de mercado típico da empresa pesquisada, isto é, que reúnem características sócio-econômicas semelhantes, dentre as quais se destacam o bairro de residência, a renda familiar e a proximidade da loja. É possível que o mesmo tipo de pesquisa chegue a resultados diferentes em outros segmentos de clientes. No caso, por exemplo, de clientes de alto poder aquisitivo, a dimensão preço de venda poderia ter uma importância relativa menor que a variedade dos produtos, ao passo que

a presteza/cortesia no atendimento poderia representar um peso mais significativo na decisão de compra. Conclui-se, deste modo, que o peso relativo das dimensões competitivas depende das características específicas da clientela típica da empresa em que se pretende aplicar o modelo.

A segunda constatação refere-se às próprias dimensões priorizadas. Observa-se pela ordem hierárquica obtida que o principal atributo valorizado pelos clientes é a qualidade dos produtos vendidos pela loja. Tal constatação tem implicações importantes nos tipos de decisões operacionais a serem tomadas pela empresa, visando atender às demandas de qualidade feitas pelos clientes.

Caso a empresa decida, por exemplo, eleger a qualidade como dimensão prioritária no âmbito de seu posicionamento competitivo, necessita concentrar seus esforços de melhoria nos ativos e processos que têm elevada intensidade de influência sobre essa dimensão. Raciocínio semelhante pode ser utilizado para as demais dimensões competitivas. Efetuando-se, por outro lado, a acumulação dos percentuais indicados no Quadro 10, constata-se que quatro dimensões são responsáveis por mais da metade da decisão de compra dos clientes. Com efeito, a qualidade, o preço de venda, a variedade de produtos e a rapidez no caixa representam em conjunto cerca de 55,5 % da decisão de compra dos clientes. Em virtude desse fato, independente do posicionamento escolhido pela empresa, os ativos e processos que proporcionam a performance nessas dimensões, devem ser analisados, visando identificar oportunidades de melhoria.

#### 6.2.2 Etapa 2: Levantamento do desempenho nas dimensões competitivas

A segunda etapa da aplicação do modelo consistiu na realização de uma pesquisa visando aferir a performance relativa da empresa em atender às dimensões competitivas priorizadas, ante o desempenho dos principais concorrentes nas mesmas dimensões. Utilizou-se como instrumento de pesquisa o formulário constante do Apêndice D.

Com relação ao tamanho da amostra, foram entrevistados cem clientes da empresa Alfa e cem clientes de cada um dos três principais concorrentes que operam na mesma área de influência da empresa avaliada. O número de entrevistados em cada empresa, isto é, o

tamanho da amostra foi determinado com base nos procedimentos descritos na seção 3.6. A realização das pesquisas e a tabulação das notas atribuídas pelos clientes geraram os resultados constantes da Tabela 6.

DIMENSÃO COMPETITIVA	Peso % Rela tivo	NOTAS DE DESEMPENHO					
		Empre sa Alfa	Concor rente 1	Concor rente 2	Concor rente 3	Melhor	<i>GAP</i>
Qualidade dos produtos	19,0	8,55	<b>9,13</b>	8,25	7,54	1	-0,58
Preço de venda	15,0	<b>7,64</b>	6,67	6,91	6,87	Alfa	<b>0,73</b>
Variedade de produtos	11,0	8,65	<b>9,14</b>	8,14	7,86	1	-0,49
Rapidez no Caixa/financiamento	10,5	8,22	<b>8,38</b>	7,78	7,04	1	-0,16
Ofertas/promoção de vendas	10,0	7,73	<b>8,62</b>	7,27	6,28	1	-0,89
Higiene/temperatura da loja	9,0	8,76	<b>9,28</b>	9,02	8,54	1	-0,52
Presteza/cortesia no atendimento	7,6	8,64	<b>9,21</b>	8,73	8,15	1	-0,57
Localização/estacionamento	7,0	9,35	<b>9,37</b>	9,25	8,27	1	-0,02
Organização das seções de venda	6,7	9,08	<b>9,45</b>	8,87	8,11	1	-0,37
Serviços complementares	4,2	<b>9,13</b>	8,49	8,36	8,18	Alfa	<b>0,64</b>

Tabela 6: Síntese do desempenho nas dimensões competitivas

Analisando-se as performances das empresas constata-se que a empresa considerada pelos clientes como de melhor desempenho geral é o concorrente 1. De fato, este concorrente obteve as maiores médias nas dimensões qualidade dos produtos, variedade de produtos, rapidez no caixa/financiamento, ofertas/promoção de vendas, higiene/temperatura da loja, presteza/cortesia no atendimento, localização/estacionamento e organização das seções de venda. A empresa Alfa obteve a média mais elevada nas dimensões preço de venda e serviços complementares.

O desempenho dos demais concorrentes foi abaixo das médias obtidas pelo concorrente 1 e pela empresa Alfa, não se constituindo, por este motivo, objeto de preocupação imediata da empresa, exceto nos casos das dimensões higiene/temperatura da loja em que o concorrente 2 obteve uma média (9,02) melhor do que a empresa Alfa, o mesmo ocorrendo com a dimensão presteza/cortesia, em que o concorrente 2 também obteve nota mais elevada

(8,73) que a empresa Alfa. Nesses casos, observa-se que a empresa Alfa ocupa o terceiro lugar na satisfação dos clientes.

A última coluna da Tabela 6 apresenta a diferença das notas de desempenho (*GAP*) obtidas pela empresa Alfa em relação à empresa que obteve o melhor desempenho. Observa-se que quando o melhor desempenho é o da própria empresa Alfa, o gap é positivo, casos do preço de venda e dos serviços complementares. Quanto às demais dimensões, o *gap* é negativo indicando que a empresa Alfa teve um desempenho abaixo de outro competidor.

A constatação dessas diferenças possibilitou a construção da matriz de prioridades de melhoria, apresentada na Figura 15. Observa-se que a referida matriz foi elaborada a partir da definição de dois eixos, representados pelas linhas de maior espessura. O eixo vertical contém uma escala representativa da importância relativa dos atributos. Constata-se que a escala contida nesse eixo (números 0 a 20) comporta os pesos relativos, máximo e mínimo, avaliados na pesquisa (4,2 a 19,0), constantes da Tabela 6. O eixo horizontal, por sua vez, destina-se a registrar as diferenças de desempenho verificadas entre as empresas (*gaps*) indicadas na última coluna da Tabela 6. Deste modo, visando inserir todas as diferenças ocorridas, a escala constante do eixo horizontal varia de  $-1,1$  a  $+1,1$ .

O eixo central vertical foi posicionado no ponto em que as empresas não apresentam diferença de desempenho, isto é, o gap é nulo. As dimensões situadas à direita deste eixo vertical indicam que a empresa obteve um desempenho superior ao dos concorrentes, enquanto o contrário ocorre com as dimensões registradas à esquerda deste eixo.

O eixo central horizontal, por sua vez, consiste de uma linha iniciada no ponto que representa a média das importâncias máxima (19,0) e mínima (4,2) levantadas na pesquisa, constantes da segunda coluna da Tabela 6.

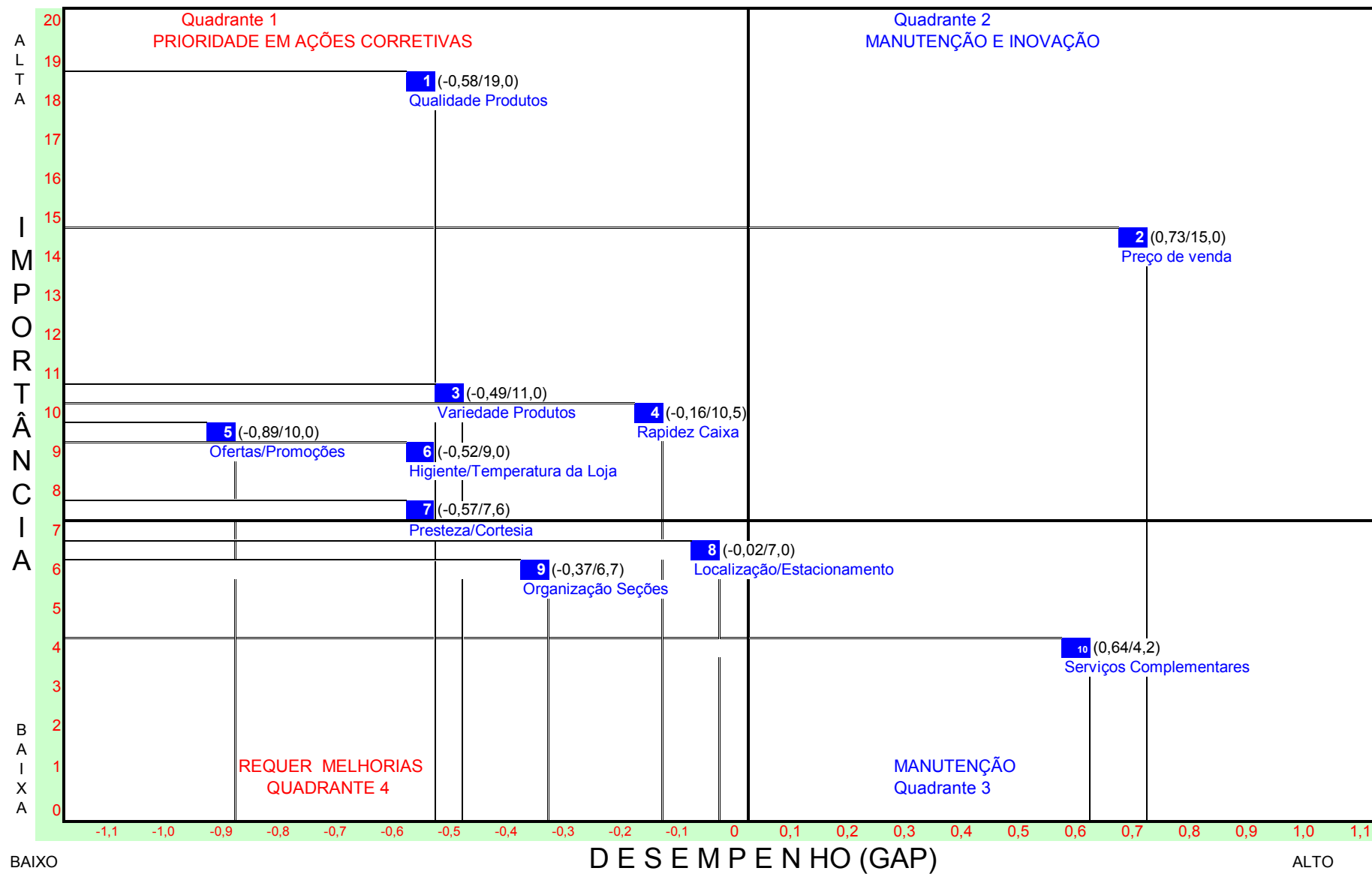


Figura 5: Matriz de prioridades

Deste modo, o eixo horizontal inicia no ponto 7,4, representativo da média obtida pela subtração do percentual relativo à dimensão de maior importância (19,0) menos o percentual relativo à dimensão de menor importância (4,2). Considerou-se para os efeitos do presente modelo que as dimensões situadas acima dessa média são classificadas como de alta importância, enquanto as situadas abaixo são consideradas de baixa importância. Deve-se ressaltar que o posicionamento dos eixos da forma acima descrita atende especificamente aos objetivos da presente pesquisa. Em outras situações, embora a matriz possa ser utilizada, a disposição relativa dos seus eixos deverá ser feita em conformidade com os números coletados nas pesquisas que geraram a hierarquia das dimensões competitivas e o desempenho das empresas concorrentes.

Observa-se que a matriz assim obtida é composta por quatro quadrantes. No Quadrante 1, são registradas as dimensões em que a empresa obteve uma diferença negativa de desempenho (*gap*), em uma dimensão de alta importância. Por essa razão, as dimensões localizadas neste quadrante devem receber prioridade em ações corretivas. No caso da empresa Alfa, situam-se nesse quadrante as dimensões qualidade dos produtos, variedade de produtos, rapidez no caixa/financiamento, higiene/temperatura da loja, ofertas/promoção de vendas e presteza/cortesia no atendimento.

No quadrante 2 são registradas as dimensões classificadas como de alta importância, nas quais a empresa teve uma diferença positiva (*gap*) de desempenho. Em face da importância das dimensões situada neste quadrante, a empresa deve buscar não apenas a manutenção do desempenho conquistado, mas possibilidades de inovação nos processos que geraram o desempenho positivo. Este esforço é responsável pela criação de diferenciais que geram vantagens competitivas sustentáveis. Na empresa Alfa, o preço de venda encontra-se nessa posição.

No quadrante 3 encontram-se as dimensões de menor importância, nas quais a empresa obteve uma diferença (*gap*) de desempenho positiva. Em virtude da baixa importância relativa das dimensões localizadas neste quadrante, deve-se despender apenas os esforços suficientes para a sua manutenção. No caso da empresa Alfa, a dimensão serviços complementares situou-se nesse quadrante.

O quadrante 4, por fim, abriga as dimensões de baixa importância, nas quais a empresa obteve baixo desempenho. Por estas razões, as dimensões localizadas neste quadrante embora demandem melhorias, devem ser consideradas como de menor prioridade. O levantamento de desempenho indicou que na empresa Alfa situam-se neste quadrante as dimensões organização das seções de venda e localização/estacionamento.

A discussão desses resultados possibilitou à empresa selecionar as dimensões competitivas prioritárias e redefinir seu posicionamento estratégico, conforme descrito a seguir.

### 6.2.3 Etapa 3: Seleção das dimensões competitivas prioritárias

A discussão das notas obtidas pela empresa, em confronto com as auferidas pelos concorrentes, registradas na Tabela 6, possibilitou ao grupo gestor da empresa Alfa obter valiosas indicações no sentido de redefinir seu posicionamento competitivo. Verificou-se, inicialmente, que a empresa Alfa teve o melhor desempenho em apenas duas dimensões, isto é, em preço e em serviços complementares, as quais em conjunto respondem por somente 19,2 % da decisão de compra dos clientes.

Tal performance foi julgada insuficiente para assegurar competitividade à empresa. Com efeito, apenas em um dos atributos importantes para os clientes, no caso o preço de venda, o grau de satisfação avaliado foi considerado o mais elevado dentre os competidores que disputam o mesmo mercado. As discussões sobre o bom desempenho em preços revelaram, porém, uma deficiência preocupante no processo de comunicação da empresa com o mercado. Tal deficiência consiste na falta de divulgação junto à clientela de que os preços praticados pela empresa são inferiores aos dos concorrentes. Constatou-se, de fato, que as peças publicitárias da empresa enfatizam atributos como variedade e qualidade de produtos, dimensões em que a empresa não possui excelência.

Com relação à boa performance da empresa na dimensão serviços complementares, os gestores atribuem que tal avaliação positiva decorre da preocupação em pôr à disposição dos clientes diversos serviços adicionais, tais como a existência de lojas de conveniência anexas à loja principal, assim como ao bem estruturado serviço de entrega em domicílio. Observou-se,



a propósito, que tais serviços respondem por apenas 4,2% da decisão de compra dos clientes, significando que devem ser apenas mantidos, sem ênfase na realização de investimentos adicionais para a sua ampliação.

O maior tempo das discussões, entretanto, foi aplicado na análise da diferença de performance da empresa em dimensões importantes para os clientes, em comparação com o desempenho do concorrente 1. A análise foi feita tomando-se com referência a localização dessas dimensões no quadrante 1 da matriz de prioridades (Figura 15).

Com relação à dimensão qualidade dos produtos, verificou-se que a média de satisfação obtida pela empresa (8,55) representa menos de 94 % da média de satisfação (9,13) obtida pelo concorrente 1. Tal diferença de desempenho é preocupante, levando em consideração que a dimensão qualidade é o principal atributo valorizado pelos consumidores.

No tocante à dimensão variedade de produtos, constatou-se também uma sensível defasagem de desempenho da empresa Alfa em relação ao concorrente 1. Neste caso, a média de satisfação obtida pela empresa Alfa (8,65) corresponde a menos de 95 % da performance alcançada pelo concorrente 1 (9,14). Analisando-se de forma agregada esses dois desempenhos negativos, constata-se que o concorrente 1 tem uma melhor performance nas duas dimensões relativas a produto, isto é, qualidade e variedade, que respondem juntas por 30% da decisão de compra dos clientes.

Análises semelhantes foram feitas para as demais dimensões competitivas em que o concorrente 1 teve um melhor desempenho, isto é, na rapidez do caixa/financiamento, em ofertas/promoções de vendas, em higiene/temperatura da loja, em presteza/cortesia no atendimento, em localização/estacionamento e na organização das seções de vendas. Tais análises foram acompanhadas de uma ampla discussão das possíveis causas geradoras dos resultados evidenciados nas pesquisas.

Como consequência, as discussões possibilitaram a definição do posicionamento competitivo a ser buscado pela empresa, aproveitando suas potencialidades internas e a correção das deficiências evidenciadas. Neste sentido, o grupo gestor decidiu que a empresa deveria concentrar esforços na melhoria do desempenho nos atributos produtos, preço e atendimento. Tal seleção deveu-se, em primeiro lugar, ao fato de que as dimensões

competitivas integrantes desses atributos respondem em conjunto por cerca de 73,1 % da decisão de compra dos clientes, combinado com a avaliação das possibilidades da empresa em alcançar excelência em tais dimensões, a partir do aperfeiçoamento de ativos e processos internos. Para tanto, o grupo decidiu identificar e analisar o grau de excelência dos processos de negócio que influenciam a performance nessas dimensões, o que foi feito conforme descrito a seguir.

#### 6.2.4 Etapa 4: Identificação dos ativos e processos essenciais

Esta foi a etapa mais simples da aplicação do modelo, posto que consistiu na mera análise dos números constantes da Tabela 4, os quais representam a intensidade com que os processos de negócio influenciam a performance nas dimensões competitivas selecionadas na etapa anterior. Com efeito, analisando a interseção dos ativos e processos com as dimensões competitivas registradas na Tabela 4, a equipe gestora da empresa identificou rapidamente e com precisão aqueles que deveriam ser considerados. Deve-se destacar o fato de que a equipe encarregada da indicação dos ativos e processos estava plenamente identificada com a tarefa, em virtude de ter realizado a priorização desses elementos por ocasião da definição das categorias de decisão e dos processos essenciais descrita na seção 3.5. Assim é que foram selecionados para análise os seguintes ativos e processos:

- relacionados à **dimensão qualidade**: composição do *mix* de produtos; seleção e desenvolvimento de pessoal; programa de qualidade; gerenciamento por categorias; processos de recebimento e armazenamento; distribuição de produtos às lojas; procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis; prevenção e controle de desperdícios e avarias; manutenção de equipamentos da loja; e sistemas de refrigeração.
- relacionados à **dimensão variedade**: composição do *mix* de produtos; gerenciamento por categorias; distribuição de produtos às lojas; reabastecimento de gôndolas e expositores; e emissão de relatórios de estoques.

Tabela 4      Ativos e processos essenciais no varejo de auto-serviço

VAREJO DE AUTO-SERVIÇO			ATIVOS E PROCESSOS ESSENCIAIS									
			Intensidade de influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor									
ATRIBUTOS			Produtos		Preço		Conveniência		Ambiente		Atendimento	
			Qualidade	Variedade	Menor preço	Ofertas e promoções	Localização/ Estacionamento	Serviços Complementares	Higiene/ temperatura	Organização das seções	Presteza/ cortesia	Rapidez no caixa/ financeiro
CATEGORIAS DE DECISÃO/ Ativos e Processos												
	1	Processos comerciais										
1	1.1	Precificação			4	4						
2	1.2	Propaganda			4	4						
3	1.3	Composição do mix de produtos	3	4								
4	1.4	Merchandising/comunicação visual			3	4			4			
5	1.5	Projeto e gestão de serviços					4			3		
6	1.6	Negociação com fornecedores			4	4						
	2	Recursos humanos										
7	2.1	Seleção e desenvolvimento	3							4	4	
8	2.2	Política de salários e benefícios								3	3	
9	2.3	Programa de qualidade	4					3				
10	2.4	Poder decisório a funcionários na linha de frente								3	3	
11	2.5	Gestão de filas								4	4	
	3	Logística										
12	3.1	Gerenciamento por categorias	3	3	3	3			3			
13	3.2	Processos de recebimento e armazenamento	4									
14	3.3	Distribuição de produtos às lojas	3	4								
15	3.4	Procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis	4					3				
16	3.5	Reabastecimento de gôndolas e expositores		3		3			3			
17	3.6	Prevenção e controle de desperdícios e avarias	4		3							
	4	Tecnologia da informação										
18	4.1	Atualização e manutenção de equipamentos de informática									4	
19	4.2	Atualização e manutenção de sistemas de gestão									4	
20	4.3	Emissão de relatórios de custos e resultados			3							
21	4.4	Emissão de relatórios de estoques		3		3						
	5	Instalações e equipamentos										
22	5.1	Reforma/Ampliação de lojas					4	4	3			
23	5.2	Atualização/padronização de equipamentos de loja						3	3			
24	5.3	Conservação e reparos nas instalações físicas						3				
25	5.4	Manutenção de equipamentos da loja	4					4				
26	5.5	Atualização do layout							4			
27	5.6	Sistemas de refrigeração (loja, câmara, expositores)	4					4				
Intensidade de influência: 1 = irrelevante ; 2 = fraca ; 3 = média; 4 = forte												

- relacionados à dimensão **menor preço**: precificação; propaganda; merchandising/comunicação visual; negociação com fornecedores; gerenciamento por categorias; prevenção e controle de desperdícios e avarias; e emissão de relatórios de custos e resultados. Deve-se destacar que mesmo a empresa Alfa tendo obtido a nota mais elevada de satisfação com o preço em relação aos demais competidores, a equipe gestora decidiu analisar os processos relacionados com essa dimensão, tendo em vista a identificação, citada na Seção anterior, de problemas de comunicação, ao público consumidor, dessa performance elevada.
- relacionados à dimensão **ofertas e promoções**: precificação; propaganda; merchandising/comunicação visual; negociação com fornecedores; gerenciamento por categorias; reabastecimento de gôndolas e expositores; e emissão de relatórios de estoques.
- relacionados à dimensão **presteza/cortesia**: projeto e gestão de serviços; seleção e desenvolvimento; política de salários e benefícios; poder decisório a funcionários na linha de frente; e gestão de filas.
- relacionados à dimensão **rapidez no caixa/financiamento**: seleção e desenvolvimento; política de salários e benefícios; poder decisório a funcionários na linha de frente; gestão de filas; atualização e manutenção de equipamentos de informática; e atualização e manutenção de sistemas de gestão.

Uma vez identificados os ativos e processos que apresentam elevada influência na performance das dimensões selecionadas, a equipe gestora foi incumbida de realizar a análise do grau de excelência atual desses itens, visando identificar a necessidade de melhorias. Tal análise identificou uma série de deficiências que demandam ações corretivas, conforme detalhadas na seção seguinte.

#### 6.2.5 Etapa 5: Avaliação dos ativos e processos

A avaliação dos ativos e processos relacionados na seção anterior foi feita por meio de uma ampla discussão do grupo gestor da empresa. Cada gerente foi estimulado a relatar ocorrências de problemas e outras evidências sobre os processos, fundamentando a sua atribuição do grau de excelência de cada processo. A avaliação em questão foi feita utilizando a escala de avaliação constante na planilha “Avaliação dos ativos e processos atuais”, apresentada no Apêndice E. Procedida a avaliação do grau de excelência de cada processo analisado, as notas atribuídas pelos gestores foram consolidadas na planilha “Síntese da avaliação dos ativos e processos atuais”, constante da Tabela 7.

A avaliação efetuada constituiu-se em um abrangente diagnóstico do funcionamento e das carências dos ativos e processos da empresa. Observando-se, por exemplo, a avaliação sobre os elementos componentes da categoria “processos comerciais”, constata-se a existência de deficiências que exigem ação corretiva imediata. De modo geral, a eficácia dos processos componentes dessa categoria foi considerada insuficiente para proporcionar competitividade à empresa.

O processo que obteve melhor avaliação nessa categoria foi o de precificação, avaliado com bom pelos gerentes. Mesmo obtendo essa avaliação, os gestores destacaram que tal processo apresenta deficiências, ocasionadas por tecnologia insuficiente (sistema de informações) para proporcionar a fixação de preços na entrada dos produtos. Destacaram, ainda, a necessidade de dar maior agilidade no processo de precificação, possibilitando que a carga de preços para as lojas seja feita diariamente. Os gestores relataram, ainda, deficiências no monitoramento dos preços dos produtos expostos na loja (erros nas etiquetas de preços afixadas nos produtos).

O processo de propaganda da empresa, por sua vez, foi avaliado como sofrível pelos gerentes. Justificam tal avaliação enfatizando a baixa participação e a falta de agilidade da agência na definição das táticas de comunicação com o mercado, as deficiências de divulgação dentro da própria loja (som interno e cartazamento), a deficiência no acompanhamento das mídias existentes (carro de som, panfletagem) e o baixo volume de recursos investido em propaganda.

EMPRESA ALFA		Grau de excelência	0 = Inexistente 1 = Sofrível 2 = Razoável 3 = Bom 4 = Excelente				
SÍNTESE DA AVALIAÇÃO DOS ATIVOS E PROCESSOS ATUAIS							
ATIVOS E PROCESSOS		AVALIAÇÃO					
		0	1	2	3	4	
	<b>Processos comerciais</b>						
	Precificação				X		
	Propaganda		X				
	Composição do Mix de produtos			X			
	Merchandising e comunicação visual			X			
	Projeto e gestão de serviços			X			
	Negociação com fornecedores				X		
	<b>Recursos Humanos</b>						
	Seleção e desenvolvimento			X			
	Política de salários e benefícios				X		
	Programa de qualidade				X		
	Poder decisório a funcionários na linha de frente				X		
	Gestão de filas			X			
	<b>Logística</b>						
	Gerenciamento por categorias		X				
	Processos de recebimento e armazenamento		X				
	Distribuição de produtos às lojas		X				
	Procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis.		X				
	Reabastecimento de gôndolas e expositores			X			
	Prevenção e controle de desperdícios e avarias			X			
	<b>Tecnologia da Informação</b>						
	Atualização e manutenção de equipamentos de informática			X			
	Atualização e manutenção de sistemas de gestão			X			
	Emissão de relatórios de custos e resultados		X				
	Emissão de relatórios de estoques		X				
	<b>Instalações e Equipamentos</b>						
	Reforma/ampliação de lojas			X			
	Atualização/padronização de equipamentos de loja			X			
	Conservação e reparos nas instalações fixas				X		
	Manutenção de equipamentos da loja			X			
	Atualização do layout			X			
	Sistemas de refrigeração (loja, câmaras, expositores)			X			

Tabela 7: Síntese da avaliação dos ativos e processos atuais

Quanto ao processo de composição do *mix* de produtos, os gestores o consideram apenas razoável na empresa. Justificam a avaliação apontando deficiências de informações

ocasionadas por carências dos relatórios de estoques, carências no acompanhamento do lançamento de produtos visando incluí-los no *mix* e a carência no acompanhamento do giro de produtos, visando identificar com precisão os produtos que proporcionam margens totais mais elevadas.

Os processos de *merchandising* e comunicação visual foram também considerados apenas razoáveis na empresa, em face de deficiências relacionadas à exposição inadequada de ofertas e do baixo grau de aplicação da metodologia TED (ter, expor, destacar).

Quanto ao processo relativo ao projeto e gestão de serviços, embora a nota obtida na avaliação dos clientes tenha sido a mais alta em relação aos demais concorrentes na dimensão serviços complementares, os gestores avaliaram tal processo apenas como razoável na empresa. Justificam essa classificação pelo controle deficiente da agilidade das entregas em domicílio, pela aproximação insuficiente com clientes usuários dos serviços de entrega fácil e entrega em domicílio, bem como pela divulgação insuficiente desses serviços junto ao público em geral.

O processo de negociação praticado pela empresa foi julgado bom pelos gestores, embora tenham enfatizado a necessidade de ampliar alianças com mais fornecedores, destinar mais tempo dos compradores para negociar e atender com maior cordialidade aos vendedores por ocasião das visitas desses profissionais à empresa.

Quanto à categoria recursos humanos, a análise procedida pelos gestores indicou que os processos de seleção e desenvolvimento, assim como o de gestão de filas apresentam nível reduzido de eficiência, enquanto a política de salários e benefícios, o programa de qualidade e a atribuição de poder decisório a funcionários na linha de frente foram avaliados com bons pelos gerentes, embora apresentem algumas carências.

Tratando-se do processo de seleção e desenvolvimento de recursos humanos, os gestores indicaram como carências a inexistência de um banco de dados informatizado, os critérios restritivos para recrutamento de candidatos, gerando dificuldades na seleção (ex: exigência de morar próximo para reduzir os custos da empresa), a necessidade de treinamentos direcionados a vendas, principalmente nos setores de frios e frigorífico, bem como a necessidade de melhorar o acompanhamento do desempenho individual dos funcionários.

Com referência à política de salários e benefícios, embora avaliada como boa pelos gerentes, destacou-se a necessidade de melhorar o acompanhamento na promoção dos funcionários, visto o registro de ocorrências de falta de promoções por deficiências nos controles do setor de recursos humanos. Destacou-se, ainda, a necessidade de melhorar a divulgação dos benefícios extra-salariais concedidos (ex: plano saúde).

Em relação ao programa de qualidade, embora tenha sido avaliado como bom, os gerentes destacaram a falta de cumprimento das normas de qualidade na prática, isto é, a falta de ação na implementação das normas.

Quanto ao processo de atribuição de poder decisório a funcionários da linha de frente, embora tenha sido avaliado como bom, ressaltou-se a necessidade de ampliar a autonomia para os gerentes de lojas, principalmente nas lojas da capital.

O processo de gestão de filas, por sua vez, foi considerado apenas razoável, necessitando de mais treinamentos sobre atendimento, melhoria nos equipamentos da frente de loja e ampliação do número de funcionários de contato com o público.

A categoria de decisão logística, por sua vez, foi considerada pelos gestores como apresentando o maior número de processos deficientes na empresa. O processo de gerenciamento por categorias foi avaliado como inadequado para o porte da empresa, embora alguns gerentes tenham afirmado até sua inexistência na empresa. Na opinião desses gestores falta maior estudo sobre o tema e a implantação de tecnologia específica (*software*).

Com relação aos processos de recebimento e armazenamento, também considerados inadequados, os gerentes destacaram a falta de espaço e a estruturação deficiente dos depósitos, bem como a deficiência nos controles de recebimento.

O processo de distribuição de produtos às lojas também foi avaliado como falho, em virtude das deficiências de informações nas solicitações de produtos, no planejamento das transferências e nas dificuldades de descarregamento nas lojas.



Os procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis, foram do mesmo modo, considerados deficientes na empresa, em virtude da falta de espaço nas áreas refrigeradas, assim como pela estrutura insuficiente nos depósitos, câmaras de frio e salas de preparo.

Os procedimentos de reabastecimento de gôndolas e expositores, por sua vez, foram considerados razoáveis, tendo sido apontadas como deficiências o planejamento nas solicitações de produtos, o reduzido acompanhamento do trabalho dos promotores dos fornecedores, a ocorrência de rupturas e o reduzido número de funcionários designados para o reabastecimento.

Quanto aos processos de prevenção e controle de desperdícios e avarias, considerados como razoáveis, os gerentes destacaram a ausência de utilização do conceito PEPS, a pouca atenção no recebimento de mercadorias e o baixo grau de conscientização dos funcionários envolvidos com o manuseio de produtos.

Os ativos e processos integrantes da categoria de decisão tecnologia da informação foram também avaliados como de baixa eficiência. A atualização e manutenção de equipamentos de informática, por exemplo, foi considerada apenas razoável, haja vista a existência de muitos equipamentos antigos, tanto na frente de loja, quanto nos setores de apoio administrativo. Identificou-se, ainda, a existência de computadores sobrecarregados de sistemas, sobretudo nos depósitos.

A manutenção dos equipamentos de informática também foi considerada deficiente. Avaliação semelhante foi feita com relação à atualização e manutenção de sistemas de gestão. Neste caso, os gerentes apontam a existência de sistemas que operam de forma isolada, não possibilitando o compartilhamento de informações, bem como a fragilidade dos bancos de dados existentes na empresa.

No tocante aos processos de emissão de relatórios de custos e resultados, assim como emissão de relatórios de estoques, os gestores os classificam como deficientes, em face das inconsistências identificadas e do inadequado agrupamento e consolidação de informações nesses relatórios. Ressaltam, ainda, as dificuldades de comunicação entre as lojas, ocasionadas pelas deficiências dos equipamentos e sistemas informatizados utilizados.

Com relação à categoria instalações e equipamentos, verificou-se que a empresa apresenta significativas necessidades de aperfeiçoamento, haja vista que os gestores avaliaram cinco tipos de ativos e processos como apenas razoáveis, dentre os seis grupos de ativos e processos integrantes dessa categoria. Incluem-se na avaliação como apenas razoáveis os processos e ativos relacionados com reforma e ampliação de lojas, atualização e padronização de equipamentos de loja, manutenção de equipamentos da loja, atualização do *layout* e sistemas de refrigeração. Apontam para justificar tal classificação a existência de deficiências na iluminação das lojas, a necessidade de melhorias nas fachadas, a necessidade de substituição do piso da loja, a ausência de ar refrigerado na área de venda da loja e a necessidade de substituição de equipamentos das áreas de venda (gôndolas, expositores, *check-outs*).

A avaliação dos ativos e processos existentes na empresa, cujos resultados foram relacionados nos parágrafos anteriores, possibilitou a tomada de decisão sobre as ações de melhoria nos ativos e processos da empresa, conforme indicadas na seção seguinte.

#### 6.2.6 Etapa 6: Definição de ações de melhoria

A melhoria da competitividade no varejo é estreitamente vinculada à posse e ao domínio de um conjunto de ativos e processos de negócio que, funcionando de modo integrado, determinam a capacidade da empresa em atender, de modo melhor que os concorrentes, aos atributos valorizados pela clientela.

A decisão de investimentos na melhoria de ativos e processos deve, entretanto, ser subordinada ao posicionamento competitivo definido pela organização. Neste sentido, a empresa deve alocar recursos de modo seletivo, buscando implantar, aperfeiçoar ou desenvolver de modo preferencial os ativos, processos e competências que possibilitem melhor sua performance nos atributos de valor nos quais decidiu basear seu posicionamento competitivo.

Considerando essas premissas e lastreados na avaliação efetuada na etapa anterior, os gestores foram requisitados a indicar as ações de melhoria necessárias à superação das deficiências identificadas, utilizando para tanto a planilha “Definição de ações de melhoria”,

constante do Apêndice F. De acordo com o exemplo de preenchimento apresentado no Quadro 9, a equipe da empresa deve indicar as ações de melhoria julgadas adequadas para a superação das deficiências identificadas em cada ativo ou processo de negócio. Apresenta-se a seguir, em forma de relação, a síntese das ações de melhoria definidas pela equipe gestora para a superação das deficiências identificadas em cada processo, devidamente agrupadas por categorias de decisão.

## **CATEGORIA DE DECISÃO: Processos comerciais**

### **Precificação**

- Implantação de sistema automatizado (RMS) possibilitando atualizar automaticamente as margens dos produtos, conforme o preço da última entrada;
- Agilizar o processo de precificação (ex: passagem de preços)
- Ampliar o acompanhamento da precificação dos produtos na própria loja (etiqueta de preços), realizando auditorias e treinamentos para conscientizar sobre a importância.

### **Propaganda**

- Ampliar investimento em mídia (tv, rádio, jornal,...);
- Ampliar interação com a agência;
- Estimular anúncios dentro da loja e realizar treinamentos.

### **Composição do *mix* de produtos**

- Aperfeiçoar a classificação mercadológica, compreendendo a definição das categorias de produtos e a lista de produtos em cada categoria;
- Implantar sistema informatizado (RMS) contendo os módulos de cadastro, estoque e compras;
- Pesquisa contínua da necessidade de compra dos clientes, acompanhamento de novos produtos e a sua rentabilidade.

### ***Merchandising* e comunicação visual**

- Colocar os preços (etiquetas) de outras cores nas ofertas e promoções;
- Padronização das seções, em comum acordo com a gerência de compras;
- Acompanhar o encarregado pelo destaque das ofertas e promoções nas seções;
- Treinamento das recepcionistas e acompanhamento rigoroso dos gerentes e da administração, verificando se elas estão fazendo os anúncios;
- Melhorar exposição das ofertas, indicando-as e sinalizando-as.

### **Projeto e gestão de serviços**

- Aquisição de caixa térmica para armazenar mercadorias perecíveis;
- Diminuição do tempo de entrega ao cliente para 2 horas;
- Aquisição de embalagens (inclusive saco para pães) mais resistentes;
- Treinamento para o colaborador que estimule um diálogo com o cliente na entrega (atendentes e motorista);
- Melhorar a qualidade do equipamento de som da loja;
- Mais anúncios das ofertas e dos serviços.

### **Negociação com fornecedores**

- Ampliar alianças com fornecedores, aumentando a quantidade de ofertas e promoções;
- Otimizar espaços destinados ao lançamento de produtos.

## **CATEGORIA DE DECISÃO: Recursos humanos**

### **Seleção e desenvolvimento**

- Aquisição de um sistema de banco de dados para facilitar a seleção de candidatos;
- Ter mais flexibilidade na contratação para algumas funções que exijam maior qualificação;
- Selecionar pessoas com o perfil adequado para trabalhar no caixa e fazer treinamentos periódicos específicos para a função, juntamente com o acompanhamento do operador.

### **Política de salários e benefícios**

- Implantar controle para o setor pessoal acompanhar mensalmente o salário dos colaboradores promovidos;
- Palestras para divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa;
- Ampliar o programa de participação nos resultados.

### **Programa de qualidade**

- Implantação efetiva e acompanhamento dos processos da ISO;
- Trabalho de conscientização junto aos colaboradores no sentido de internalizar a necessidade de padronização das normas existentes (ISO);
- Criar multiplicadores e que eles pratiquem com o acompanhamento.

### **Poder decisório aos funcionários**

- Estimular os gerentes a tomar decisões;
- Treinamentos específicos de liderança e comunicação;
- Realizar mais reuniões dos gerentes com os líderes de setores, proporcionando maior autonomia em sua área de atuação.

### **Gestão de filas**

- Aquisição de equipamentos mais novos para frente de loja;
- Análise do quadro de horário da loja nos horários críticos e, em paralelo, uma análise junto aos concorrentes;
- Fazer um levantamento da real situação dos equipamentos da frente de loja e analisar a conveniência de substituição/compra de novos equipamentos;
- Treinamento de atendimento e manuseio dos equipamentos.

### **CATEGORIA DE DECISÃO: Logística**

#### **Gerenciamento por categorias**

- Implantação de sistema informatizado (RMS).

#### **Processos de recebimento e armazenamento**

- Treinamentos intensivos das equipes de recebimento, armazenamento e manuseio de mercadorias;
- Acompanhamento da performance da equipe de recebimento de produtos (desenvolvimento humano e os líderes do depósito);
- Adequação dos espaços de armazenamento visando melhor agilidade na distribuição e abastecimento.

#### **Procedimentos de estocagem e manuseio de produtos perecíveis**

- Treinamentos práticos específicos para manuseio de perecíveis e criar multiplicadores;
- Otimização dos espaços existentes para melhorar a estocagem através de lotes padronizados com observância do PEPS.

#### **Reabastecimento de gôndolas e expositores**

- Implementar sistemática de abastecimento, priorizando o PEPS, visando diminuir rupturas;
- Analisar o quadro de colaboradores alocados na atividade, visando evitar a ocorrência de rupturas por falta de pessoal de reposição;
- Implantação do sistema RMS;
- Designar gerentes para acompanhar os promotores, cobrando a organização e a limpeza das seções;
- Aumentar o número de reposidores de salão;
- Implementar a lista de solicitações de mercadorias, criando espaço no depósito.

## **CATEGORIA DE DECISÃO : Tecnologia da informação**

### **Atualização e manutenção de equipamentos de informática**

- Fazer um levantamento da real situação dos equipamentos e buscar captar recursos para aquisição de novos equipamentos;
- Elaborar e implementar plano de manutenção preventiva de equipamentos.

### **Atualização e manutenção de sistemas de gestão**

- Concluir a implantação do sistema integrado de gestão (RMS).

### **Emissão e análise de relatórios de estoques e de custos**

- Implantação do sistema integrado de gestão (RMS), visando aperfeiçoar a qualidade das informações sobre a existência e a movimentação de estoques, bem como sobre os custos fixos, custos variáveis e resultados.

## **CATEGORIA DE DECISÃO : Instalações e equipamentos**

### **Reforma/ampliação de lojas**

- Fazer um levantamento das necessidades prioritárias da loja para traçar um plano de captação de recursos para melhorar a iluminação, a fachada, o piso e os equipamentos.

### **Atualização/padronização de equipamentos da loja**

- Elaborar estudo para identificar os pontos críticos e captar uma linha de crédito para aquisição dos equipamentos.

### **Manutenção de equipamentos da loja**

- Treinamento e conscientização dos colaboradores no uso dos equipamentos;
- Criar um programa de manutenção preventiva dos equipamentos e avaliar os prestadores de serviços atuais com a perspectiva de substituí-los ou ampliar;

### **Atualização do *layout***

- Expor os produtos correlatos também na seção de origem;
- Acompanhar as inovações do mercado no tocante a *layout*.

### **Sistemas de refrigeração (loja, câmaras, expositores)**

- Treinamento sobre a utilização dos equipamentos de refrigeração;
- Elaborar um plano de captação de recursos para a instalação do sistema de refrigeração da loja.

Verifica-se que as ações propostas pelos gestores representam as soluções necessárias para a superação dos problemas identificados por ocasião do diagnóstico correspondente à etapa 6.2.5. Com efeito, a análise dos ativos e processos atuais indicou uma relação circunstanciada de pontos falhos e deficiências tanto em termos de processos, quanto relacionadas a ativos inadequados ou insuficientes.

#### 6.2.7 Etapa 7: Consolidação do plano estratégico de operações

O conjunto das ações de melhoria relacionadas na etapa anterior representa o padrão que se busca para orientar e fazer convergir os esforços e recursos da organização visando à obtenção de excelência na execução dos processos que geram alto desempenho nas dimensões competitivas priorizadas pela empresa. Tais ações, devidamente consolidadas constituem o plano estratégico de operações derivado da aplicação do modelo desenvolvido ao longo do presente trabalho.

No caso específico da empresa em que o modelo foi testado, o conjunto dessas ações de melhoria relativas à função de operações foi incorporado ao plano estratégico geral da organização. Quanto ao cronograma e à priorização de implementação das ações de melhoria componentes do plano de operações, a diretoria da empresa assumiu a incumbência de estabelecer a sequência dessa implementação, a partir do levantamento das possibilidades financeiras existentes ou das fontes de financiamento que venham a ser obtidas.

Aproveitou-se o momento de consolidação e incorporação das decisões componentes do plano estratégico de operações ao plano estratégico geral da empresa para efetuar uma avaliação da utilidade e da aplicabilidade do próprio modelo de formulação.

Para tanto, solicitou-se aos gestores que respondessem, de forma individual, a um questionário (Apêndice G) onde foram formuladas oito perguntas, dispostas em três blocos. No primeiro bloco, buscou-se coletar a opinião dos gestores quanto ao entendimento e abrangência do modelo de formulação aplicado na empresa. A primeira questão indagava se a estrutura do modelo proposto parecia clara e compreensível. Verificou-se unanimidade nas respostas afirmativas. Um dos gestores destacou que o modelo apresenta-se bastante

detalhado, facilitando sua compreensão. Outro, afirmou que o modelo foi explicado de forma objetiva, tornando fácil seu entendimento.

A segunda pergunta questionou se as etapas do modelo são suficientes e necessárias para orientar o processo decisório estratégico relativo à área de operações de empresas varejistas. Observou-se, também neste caso, unanimidade nas respostas afirmativas dos gestores, o que indica a abrangência adequada do modelo aplicado, bem como a facilidade de compreensão por parte do envolvidos na sua utilização.

As respostas dadas pelos gestores à terceira questão proposta indicaram que o modelo aplicado pode ser efetivamente utilizado no setor como ferramenta para sistematizar a tomada de decisões. Foi destacado o fato de o modelo ter sido concebido dentro da realidade do setor, além de proporcionar a tomada de decisões importantes de modo coletivo.

Constatou-se, também, pelas respostas dadas à quarta questão, que os gestores avaliam de forma unânime a contribuição que o modelo proporciona para promover o alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e a tomada de decisões em áreas funcionais específicas. A esse respeito, foi destacado o momento oportuno em que o modelo foi aplicado na empresa, isto é, por ocasião da revisão do plano estratégico da organização, posto que as decisões tomadas foram incorporadas ao referido plano.

Quanto à questão acerca da contribuição do modelo para concentrar a atenção dos dirigentes na solução dos problemas voltados para a elevação da proposta de valor para os clientes, os gerentes opinaram que o modelo efetivamente proporciona tal focalização, gerando, ao mesmo tempo, uma visão holística dos problemas e das possibilidades de aperfeiçoamento do negócio.

No tocante à pergunta sobre a adequação da quantidade de etapas do modelo aplicado, os gerentes afirmaram serem suficientes, enfatizando, entretanto, a necessidade da implantação gradual das decisões tomadas, em virtude do expressivo número dessas decisões, das possibilidades financeiras e das dificuldades de implementação e gestão simultâneas de uma grande quantidade de projetos de melhoria.



Quanto à simplicidade do modelo proposto permitir às empresas renovar sua aplicação, sem o apoio de monitores externos, observou-se discordâncias nas respostas. Seis gerentes opinaram que a própria equipe da empresa pode utilizar o modelo na forma proposta. Outros seis gerentes, inclusive os dois diretores, afirmaram que tal aplicação somente deve ser conduzida contando com a ajuda de facilitadores externos. Esta necessidade seria derivada da necessidade de uma pessoa neutra para conduzir as discussões de grupo e evitar dispersões de esforços. Ressaltam, ainda, que embora simples, o modelo requer uma integração entre as suas etapas componentes, cuja lógica deve ser obedecida, sob pena de não gerar os resultados pretendidos.

Finalizando a avaliação, os gestores, ao responderem à pergunta sobre a facilidade de obtenção na empresa das informações necessárias à aplicação do modelo, destacaram que isso depende do nível de organização e dos controles gerenciais existentes. No caso específico da empresa Alfa, tal aplicação foi rápida e gerou os resultados pretendidos. Em outras situações, porém, haveria a necessidade de serem efetuados levantamentos e reuniões preparatórias da equipe a ser envolvida na formulação.

Analisando-se de forma agregada as opiniões emitidas pelos gestores em torno da aplicabilidade e da adequação do modelo, constata-se ser o instrumento proposto uma ferramenta útil e plenamente aplicável à realidade organizacional de empresas de menor porte, visando à melhoria de sua competitividade. De fato, o modelo aplicado foi avaliado pelos gerentes envolvidos como uma metodologia adequada para orientar a tomada de decisões pertinentes à melhoria dos processos internos que possibilitam à empresa melhorar sua performance no atendimento aos atributos valorizados pelos clientes.

### **6.3 Considerações**

Este capítulo apresentou e descreveu como o modelo de formulação da estratégia de operações em organizações de varejo proposto neste trabalho foi aplicado na realidade de uma empresa. Mostrou-se tanto o processo de levantamento das informações pertinentes ao conteúdo da estratégia, quanto ao processo de formulação. Quanto a este último, descreveu-se a forma de realização e os resultados gerados em cada etapa, assim como a avaliação da aplicabilidade do modelo em empresas de menor porte.

Buscou-se, sempre que pertinente, fazer uma ligação entre as informações utilizadas neste capítulo com os capítulos e seções precedentes, como a finalidade de mostrar a evolução do processo de desenvolvimento do presente modelo de formulação, característica de um estudo exploratório.

Ao mesmo tempo, verificou-se ao longo da aplicação do modelo repetição de passos, planilhas e procedimentos apresentados em capítulos anteriores. A adoção dessa metodologia teve a intenção de fornecer uma explicação completa de uso do modelo, sem a necessidade de voltar a procedimentos mencionados em trechos anteriores do trabalho.

## **CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES**

O presente trabalho teve por finalidade a proposição de um modelo de formulação da estratégia de operações voltado para a melhoria da capacidade competitiva de empresas varejistas, a partir do desenvolvimento de recursos e processos que possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a organização diante dos seus concorrentes.

No intuito de verificar o cumprimento desse objetivo geral, o presente Capítulo constitui-se num resumo das principais constatações feitas durante o desenvolvimento da pesquisa, especialmente as apresentadas nos Capítulos 4,5 e 6. Discute-se inicialmente as contribuições obtidas por meio da realização das entrevistas com executivos e os resultados decorrentes dos levantamentos de campo, voltados para a definição da amplitude da área de operações no varejo, dos atributos competitivos demandados pelo mercado, das categorias de decisão e dos processos essenciais no varejo de auto-serviço, verificando-se o cumprimento dos objetivos específicos do trabalho. Efetua-se a seguir uma avaliação da importância do desenvolvimento do modelo de formulação proposto, destacando as suas limitações e culminando com a indicação de sugestões para pesquisas complementares a esta.

### **7.1 Levantamento de Experiências**

O levantamento de experiências, detalhado na seção 4.1, constituiu-se em importante etapa do trabalho, tendo proporcionado uma visão abrangente do funcionamento e do processo decisório vigente nas empresas varejistas de auto-serviço. Com efeito, a tabulação dos dados coletados por meio dos questionários aplicados (Apêndice A), complementada pelas entrevistas em profundidade, aportou diversas constatações sobre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas do setor, dentre as quais, destacam-se:

- Utilização incipiente do planejamento estratégico como ferramenta gerencial para a melhoria da competitividade das empresas varejistas. Como consequência dessa deficiência, constatou-se escasso alinhamento entre as decisões tomadas nas áreas de marketing e de operações, bem como reduzida ocorrência de formalização da estratégia de operações nas empresas do setor;

- Baixo grau de participação dos gestores operacionais em decisões importantes que afetam o funcionamento da área de operações de empresas varejistas. As entrevistas com os executivos do setor tornaram claro que, na prática das empresas varejistas, apenas decisões corriqueiras e de impacto de curto prazo, são designadas aos gerentes de operações. De fato, estes executivos não são envolvidos efetivamente na discussão e na tomada de decisões sobre temas tais como localização de novas lojas, aquisição de sistemas de gestão, seleção e desenvolvimento de recursos humanos, projeto e gestão de serviços aos clientes, sistemas de gestão da qualidade e gestão de suprimentos. Verificou-se a participação plena dos gestores operacionais apenas na tomada de decisões acerca da aquisição de equipamentos e ao ambiente interno da loja, constatação que ratifica a insuficiente utilização desses gestores no equacionamento de questões de caráter estratégico;
- Inadequado processo decisório em temas que têm impacto estratégico sobre a função de operações. Constatou-se que a maior parte das decisões de caráter estratégico tomadas no âmbito da área de operações das empresas varejistas de auto-serviço prescinde de estudos de viabilidade técnica, dependendo em grande parte dos casos da intuição dos empresários. Tal forma empírica de decidir não garante que a função de gerenciar os processos de produção e de entrega de valor aos clientes seja congruente com a estratégia geral da empresa, correndo o risco de comprometer a área de operações com processos e equipamentos inadequados à melhoria da competitividade do negócio.

As constatações mencionadas reforçaram a utilidade do desenvolvimento de um modelo de formulação de estratégia de operações em empreendimentos varejistas, levando em conta não apenas as decisões de curto prazo que afetam a área operacional, mas, principalmente, as implicações das decisões operacionais na composição de vantagens competitivas sustentáveis. Significa introduzir uma forma de gestão de operações que não seja apenas reativa e instrospectiva, mas que leve em consideração as necessidades dos clientes, a ação dos concorrentes e as interfaces com as demais funções da empresa. Consiste, ainda, em implementar uma forma de tomar decisões que contemple preferencialmente os recursos e processos que servirão de meios pelos quais a função de operações pode ampliar seu potencial como gerador de competitividade e de consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

## **7.2 Levantamentos de Campo**

A realização do trabalho permitiu, como proposto, conceber um corpo de conhecimentos sobre a contribuição da função de operações para a competitividade em empresas varejistas. Utilizando-se de procedimentos metodológicos consistentes a pesquisa permitiu identificar e ampliar o escopo das atividades operacionais no setor objeto de estudo, identificar e hierarquizar os atributos valorizados pelo mercado, identificar os processos essenciais relacionados ao desenvolvimento e entrega desses atributos e indicar, por meio da proposição de um modelo, como a empresa pode definir um conjunto integrado de decisões visando à melhoria desses processos-chave.

Com relação ao escopo da função de operações em empresas varejistas, a pesquisa logrou obter, conforme detalhado na seção 4.2, uma visão ampliada das atividades operacionais desse tipo de empreendimento, a qual é apresentada de forma sintética na Figura 11. Analisando-se a lista de atividades contidas no interior do quadro central da Figura 11, constata-se a inclusão no escopo da função de operações de um conjunto de processos das áreas de marketing e finanças que exercem influência direta na capacidade do sistema de operações em conceber e entregar os benefícios buscados pelos consumidores, capacitando a área de operações a ser a principal fonte de geração de vantagens competitivas.

A ampliação do escopo da área de operações, expandindo suas interfaces para incluir os processos de negócio que demandam a tomada de decisões sobre temas de algum modo relacionados à oferta de valor aos clientes representa a concretização de uma importante contribuição teórica do presente estudo, que consiste na identificação dos ativos e processos envolvidos na geração dos benefícios demandados pelos consumidores, independente da área funcional em que ocorrem.

No tocante à identificação e hierarquização dos atributos do serviço valorizados pelos clientes, a realização da pesquisa de campo permitiu identificar e descrever cinco atributos de valor, isto é, produtos, preço, conveniência, ambiente da loja e atendimento, segmentados em dez dimensões competitivas, que representam os benefícios demandados pelos consumidores de empresas de varejo de auto-serviço. A identificação de tais atributos de valor e respectivas dimensões competitivas, apresentados e discutidos na seção 4.3 e a posterior obtenção da sua importância relativa, concretizada por meio dos procedimentos descritos na seção 5.3.1 do

presente trabalho, possibilitam a indicação de diretrizes claras visando priorizar a alocação dos recursos postos à disposição da área de operações para o cumprimento de sua função estratégica.

A hierarquização das dimensões competitivas foi importante, ainda, no sentido de direcionar a atenção e os esforços dos gestores para atingir excelência operacional naquilo que é importante, ou seja, nos critérios que o mercado explorado pela empresa prioriza. Por relevante, deve-se ressaltar, também, que a priorização das dimensões competitivas foi realizada diretamente com os clientes típicos do segmento em estudo, o que evita o risco de avaliações equivocadas da importância relativa dos atributos competitivos que o mercado valoriza, decorrente de mera decisão interna dos gestores da empresa, prática comum dos modelos de formulação descritos na literatura.

Outra importante contribuição teórica do presente trabalho refere-se à identificação das categorias de decisão e dos processos essenciais relacionados à função de operações de empresas varejistas de auto-serviço. A literatura consultada indicou que a formulação da estratégia de operações de operações como meio para o aperfeiçoamento da competitividade depende tanto da identificação dos atributos competitivos demandados pelos clientes, quanto da definição das escolhas estratégicas que a organização faz no sentido de atender a essa demanda. Estas escolhas correspondem às decisões relativas à introdução ou ao aperfeiçoamento de ativos e processos de negócio pertinentes à área operacional.

Como um dos pressupostos, a pesquisa considerou que a priorização dos atributos valorizados pelo mercado e a avaliação por parte da empresa de seu desempenho no atendimento a esses atributos em comparação com a forma de competir dos concorrentes permitem orientar decisões de melhoria que proporcionam excelência operacional. Neste sentido, a elevação da competitividade depende do desenvolvimento dos processos fundamentais envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes, transformando-os em capacitações que ofereçam benefícios diferenciados aos consumidores. Partindo-se da premissa de que nem todos os processos têm a mesma influência sobre o desempenho da empresa nas dimensões competitivas valorizadas, a pesquisa buscou e identificou um agrupamento lógico de categorias de decisão específicos do varejo de auto-serviço, assim como definiu a intensidade com que os ativos e processos pertinentes a cada categoria influenciam a performance da empresa nas dimensões competitivas escolhidas.

Deste modo, a pesquisa identificou, conforme descrito na seção 4.4, que as decisões de melhoria acerca da função de operações de empresas varejistas de auto-serviço podem ser agrupadas em cinco categorias estratégicas, a saber: processos comerciais, recursos humanos, logística, tecnologia da informação e instalações/equipamentos. Com relação aos ativos e processos essenciais integrantes de cada uma dessas categorias de decisão, a pesquisa contribuiu com a identificação, registrada na Tabela 4, da intensidade com que cada processo influencia o desempenho da empresa nas dimensões competitivas selecionadas. Esta é, certamente, uma das mais importantes contribuições do presente trabalho, possibilitando direcionar de modo coerente os esforços de melhoria dos gestores e priorizar a alocação dos recursos no sentido de dotar a área de operações da infra-estrutura e dos processos necessários à elevação da competitividade da empresa.

Feitas essas considerações, pode-se concluir que os objetivos que nortearam a realização da presente pesquisa foram plenamente atingidos. Com efeito, na introdução deste trabalho, foram apresentados três objetivos específicos que precisariam ser concretizados para se atingir ao objetivo geral de desenvolver um modelo de formulação de estratégia de operações em empresas varejistas de auto-serviço.

O primeiro objetivo específico refere-se à identificação e priorização dos critérios de decisão de compra utilizados pelos consumidores ao escolherem uma determinada empresa varejista do tipo auto-serviço como local preferencial de compra. O referido objetivo foi concretizado por meio da geração da lista consolidada de atributos competitivos no varejo de auto-serviço, apresentada no Quadro 7, acrescida da ordem hierárquica dos referidos atributos, apresentada no Quadro 10. Deve-se destacar que tanto a identificação quanto a priorização dos atributos de valor foram feitas pelos clientes, utilizando-se os procedimentos específicos propostos no presente trabalho. Tal metodologia pode ser plenamente utilizada pelos gestores de outras empresas de varejo, tanto de auto-serviço quanto tradicionais, no sentido de identificar e priorizar os critérios valorizados pelos clientes existentes nos segmentos de mercados em que atuam, representando, deste modo, uma contribuição para a disciplina de gestão de operações.

O segundo objetivo concerne ao desenvolvimento e à aplicação de uma sistemática de avaliação da performance de uma empresa varejista e de seus concorrentes mais importantes no tocante ao atendimento dos critérios de compra valorizados pelos clientes. O referido

objetivo foi cumprido por meio da aplicação da metodologia para o levantamento do desempenho nas dimensões competitivas discutida na etapa 6.2.2 do teste do modelo proposto. Merece ser ressaltado o fato de que a metodologia descrita possibilita à gerência avaliar de forma objetiva, a partir da perspectiva dos clientes, a capacidade da empresa em atender às exigências do mercado, em confronto com a oferta dos principais concorrentes. Deve-se ressaltar a proposição da Matriz de Prioridades, apresentada na Figura 15, como uma contribuição relevante deste trabalho. A referida matriz foi utilizada como importante ferramenta para avaliar a performance relativa da empresa nas diversas dimensões competitivas consideradas, facilitando a tomada de decisões acerca dos atributos de valor que devem ser priorizados pela empresa, considerando o seu desempenho frente aos competidores, as suas condições internas e as exigências do mercado. Depreende-se, deste modo, que a concretização deste objetivo contribuiu para a gestão de operações por meio da proposição de uma ferramenta prática para a avaliação da imagem que a empresa tem na opinião dos seus clientes, comparativamente com a imagem dos seus principais competidores que atuam no mesmo mercado, bem como para a tomada de decisões sobre os atributos competitivos cuja melhoria de performance deve ser perseguida pela empresa.

O terceiro objetivo específico, relativo à determinação dos ativos e processos essenciais envolvidos na oferta dos atributos valorizados pelos clientes e que podem representar fontes de vantagens competitivas sustentáveis, foi atendido por meio da especificação dos ativos e processos essenciais no varejo de auto-serviço, indicados na Tabela 4. Conforme já comentado, a concretização deste objetivo proporciona uma importante contribuição teórica à área de gestão de operações, pois permite direcionar de forma imediata e precisa as ações de melhoria, os esforços dos gestores e a alocação dos recursos da empresa no aperfeiçoamento dos ativos e processos críticos relacionados aos atributos e dimensões competitivas que a empresa escolher para compor o seu posicionamento competitivo. De fato, em uma situação prática, caso o gestor decida incrementar a performance de sua empresa em uma determinada dimensão competitiva, as decisões de melhoria, devem privilegiar o aperfeiçoamento dos ativos e processos indicados nas colunas da Tabela 4, relacionados à dimensão selecionada. Deve-se destacar, ainda, que o presente trabalho introduz também uma sistemática própria para avaliar a qualidade dos ativos e processos identificados como essenciais. Tal sistemática, descrita na seção 5.3.5, permite avaliar o grau de adequação ou a existência de deficiências dos ativos e processos que apresentam alto grau de correlação com a obtenção de performance elevada nas dimensões competitivas selecionadas pela empresa.



### 7.3 Limitações do Modelo e Proposição de Novos Trabalhos

A realização do presente trabalho reveste-se de importância para a Engenharia de Produção porque amplia os modelos de formulação de estratégias existentes na literatura, objetivando o desenvolvimento de uma sistemática específica para orientar o processo decisório estratégico relativo à função de operações de empresas de serviços de varejo, fundamentado na identificação e no aperfeiçoamento dos ativos e processos relacionados com o desenvolvimento e atendimento aos atributos valorizados pelos consumidores. No tocante à sua oportunidade e utilidade, o modelo proposto preenche uma lacuna teórica relativa à inadequação ao varejo dos modelos vigentes de formulação de estratégias de operações, os quais foram especificamente concebidos para aplicação em empresas de manufatura.

A revisão bibliográfica demonstrou que, no setor de serviços, os poucos modelos estratégicos voltados para a melhoria da competitividade abordam somente o conteúdo da estratégia, isto é, analisam os atributos de valor do cliente e as decisões sobre o composto tradicional de *marketing* (4 Ps), não explorando o processo de formulação da estratégia. A existência da lacuna teórica referida foi ratificada pelo fato de não haver sido identificada na literatura consultada a existência de modelos de formulação de estratégias de operações voltados especificamente para o varejo. Tais carências teóricas embasaram a utilidade da proposição do modelo destinado a servir de ferramenta para a melhoria da competitividade de empresas varejistas.

Constatou-se, por outro lado, que os modelos de formulação descritos na literatura inferem os desejos dos clientes com base na opinião dos seus executivos, ao invés de buscarem esta informação diretamente dos clientes. Sobre o mesmo tema, verificou-se que outra deficiência comum aos modelos analisados refere-se à avaliação da importância relativa dos atributos dos serviços postos à disposição do mercado ser realizada pelos próprios gestores do negócio. Constata-se que nos modelos pesquisados a priorização dos critérios competitivos a serem perseguidos pela área de operações é feita pelos dirigentes da empresa, a partir de suas percepções individuais sobre o que é valorizado pelo mercado, o que representa uma deficiência básica em tais sistematizações.

No sentido de superar estas deficiências e lacunas nos modelos atuais, o modelo de formulação proposto neste trabalho apresenta conteúdo e procedimentos especificamente

concebidos para auxiliar na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para empresas do setor de varejo de auto-serviço, aportando diversas inovações em relação aos modelos em vigor. Dentre as contribuições teóricas descritas nos parágrafos anteriores, destacam-se como relevantes a introdução de uma sistemática de medição da intensidade de influência dos ativos e processos internos do negócio sobre a performance nas dimensões competitivas valorizadas pelo mercado, a avaliação objetiva da existência e da qualidade dos ativos e processos internos identificados como relevantes para a obtenção de elevada performance nos atributos escolhidos pela empresa para diferenciar-se no mercado e a utilização plena do conhecimento organizacional da empresa no esforço de criação ou ampliação das competências internas existentes e que devem ser transformadas em diferenciais competitivos para o negócio.

Depreende-se, pelo rol desses fatores, que o modelo proposto leva em consideração o dinamismo no ambiente competitivo que cerca as empresas e a conseqüente necessidade de ajuste dos processos organizacionais em resposta a essas mudanças. Deste modo, ao assumir como premissas a evolução contínua das necessidades do mercado e a forma de atuação dos concorrentes, o modelo relatado de formulação estratégica visa a ampliar a capacidade de resposta da empresa, capacitando-a a efetuar, de forma planejada e consistente, as adaptações necessárias em seus processos internos.

Na base de todo esse processo de mudança, o modelo proposto considera como pilares a capacidade de entendimento da evolução das necessidades do mercado, o conhecimento organizacional e a interfuncionalidade. Deste modo, a empresa estará mais apta a responder aos desafios do ambiente, derivados das ações dos seus concorrentes, das inovações proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico que afeta o setor e das mudanças nas necessidades e expectativas dos seus consumidores. Verifica-se, pelo exposto, que o modelo proposto introduz uma visão dinâmica e integrativa da formulação da estratégia de operações, em contraposição à perspectiva hierarquizada e estática dos modelos de formulação vigentes, fundamentados na percepção exclusiva dos dirigentes sobre as necessidades e tendências do mercado.

Entretanto, no decorrer do trabalho foram observadas algumas limitações do modelo proposto, que recomendam a realização de novas pesquisas, visando à superação de lacunas teóricas remanescentes à realização do presente estudo. No tocante às limitações do modelo, deve-se destacar inicialmente o fato de que os atributos de valor e respectivas dimensões

competitivas foram identificados considerando empresas varejistas de auto-serviço de alimentos, especificamente supermercados, de médio porte e que atendem a uma clientela residente próximo à loja. Esta limitação impõe a necessidade da realização de novas pesquisas de campo para a identificação dos atributos competitivos valorizados pelos clientes em outros tipos de empresas varejistas.

A segunda limitação, vinculada à anterior, refere-se ao fato de que os ativos e processos componentes da área de operações, considerados essenciais no presente trabalho, guardam estreita relação com as dimensões competitivas identificadas como prioritárias, o que significa que tais processos podem não ter o mesmo grau de importância no caso de outros tipos de empresas de varejo, em que outras dimensões competitivas sejam valorizadas pelos consumidores.

Como terceira limitação, pode-se citar o fato de que a pesquisa realizada não aprofundou a investigação sobre as razões da baixa participação dos gestores operacionais na tomada de decisões que afetam a capacidade da área de operações de empresas varejistas em tornar-se a mola propulsora da competitividade neste tipo de empreendimento.

Outra limitação que merece destaque refere-se ao fato de que a pesquisa realizada, mercê de seus objetivos, não ampliou a análise dos benefícios proporcionados pela melhoria de um determinado processo de negócio na melhoria simultânea de diversas dimensões competitivas.

Visando superar tais limitações, sugere-se a realização de pesquisas voltadas para:

- Avaliar o impacto da melhoria dos processos pertinentes ao desempenho em uma determinada dimensão sobre a melhoria da performance nas demais dimensões competitivas;
- Avaliar a aplicabilidade do modelo de formulação proposto em outros setores de varejo, ou em atividades econômicas do segmento de serviço distintas do varejo de auto-serviço;
- Avaliar o impacto da cultura empresarial vigente sobre o processo decisório estratégico relativo à área de operações, visando identificar as causas da elevada concentração da tomada de decisões no topo da organização;

- Investigar a contribuição do modelo proposto no sentido de introduzir uma prática de gestão participativa nas empresas, fundamentada na tomada de decisões estratégicas de forma coletiva.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David et alii **Marketing Research**. 5 th. Edition, USA: Jonh, Wiley & Sons, Inc., 1995.
- AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABRAS – Ranking 2003. **Superhiper**. Ano 29 – Número 331, maio, 2003.
- ACNielsen e ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **1º Censo do Varejo de auto-serviço no Brasil**. São Paulo: 1998.
- ADAM, E.E. e SWAMIDASS, P.M. Assessing operations management from a strategic perspective. **Journal of Management**, p.181 – 203, 1989.
- AHMED, N. U. e MONTAGNO, R.V. Operations strategy and organizational performance: an empirical study. **Operations strategy**, MCB University Press, nº 5, pp41-53, 1994.
- ALBRECHT, K. e ZEMKE, R. **Serviço ao Cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARANDA, Daniel Arias. Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23, Nº 11, 2003.
- CERVO, A . M. e BERVIAN, P. A . **Metodologia Científica**. São Paulo: Maknon Books, 1983.
- CHAMBERS, S. et alii **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHURCHILL, G. A. e PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo, Saraiva, 2000.
- CSILLAG, João Mário. **Análise de Valor**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- COLLIS, D.J., e MONTGOMERY, C. A . Competing on Resources: Strategy in he 1990's. **Harvard Business Review**, July-August, 1995, pp.118-128.
- CONTADOR, J.C. e MEIRELES, José L. **Modelo de Campos e Armas da Competição**. 24º ENEGEP, Pág. 1-15 Florianópolis, 2004.
- CORBETT, C. e WASSENHOVE, L.V. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, Summer, 1993.

CORRÊA, H.L. **Teoria Geral da Administração:** abordagem histórica da gestão de produção/operações. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, H.L. e CORRÊA, A.C. **Administração de produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2004.

CHRISTIANSEN, Thomas, BERRY, W.L., BRUUN, Peter, WARD, Peter. A Mapping of Competitive Priorities, Manufacturing Practices, and Operational Performance in Groups of Danish Manufacturing Companies. **International Journal of Operations & Production Management.** Vol. 23, Nº 10, 2003.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado.** Porto Alegre, Bookman, 2001.

EDMUNDS, H. **The focus group research handbook.** 1ª Ed., Chicago, USA: NTC Business Books, 1999.

FINE, C.H. e HAX A. C. **Manufacturing Strategy:** a methodology and an Illustration. Interfaces: November-December, 1985.

FITZSIMMONS, J.A. e FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FOGLIATTO, Flávio S. e SANTOS, Gilberto T. **Grupos focalizados:** uma proposta de roteiro para identificação de atributos de preferência. 22º ENEGEP. Curitiba: 2002.

GAGNON, S. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19, nº2 , pp. 125-128, MCB Press, 1999.

GAITHER, N. e FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira/Thomson, 2001.

GOLDSTEIN, Susan M. e WARD, Peter T. Performance effects of Physicians' involvement in hospital strategic decisions. **Journal of Service Research**, vol. 6, may 2004.

GIANESI, I.G.N e CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços**, São Paulo: Atlas, 1994;

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo:Atlas, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. **Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas Varejistas.** In: Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMPTON, David, R. **Management.** New York: McGraw-Hill, 1986.

HAYES, R. e WHEELWRIGTH, S. **Restoring our competitive edge:** competing through manufacturing. London: Jonh Wiley and Sons, 1984.

HAYES, R. H. e UPTON, D. M. Operations-Based Strategy. **Harvard Business Review**, December, 1995.

HAYES, R. H. e PISANO, G. P. Beyond World-Class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, January-february, 1994.

HESKETT, J.L., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L.A. **Lucro na Prestação de Serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOOLEY, Graham J. SAUDERS, John A. e PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo, Prentice Hall, 2001.

HOPE, J. **Competindo na terceira onda**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Text and cases, London: MacMillan Business, 1995.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KASH, R. **A Nova Ordem do Mercado: procura e oferta**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

KETOKIVI, Mikko e SCHROEDER, Roger. Manufacturing Practices, Strategic Fit and Performance: a routine-based view. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, nº2 , pp. 32-45, 2004.

KHOURI, N. et. al. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2004.

KIM, Y. e LEE, J. Manufacturing Strategy and Production Systems: an integrated framework. Elsevier Science Publishers/**Journal of Operations Management**, 11, pp. 3-15, 1993.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER,P. JAIN, C.D. e MAESINCEE, S. **Marketing em Ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro:Campus, 2002.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LEONG, G.K. e LING, X.L. e BENTON, W.C. The impact of strategic operations management decisions on community hospital performace. **Journal of operations management**, nº 20, pp. 389-408, 2002.

LEONG, G.K. e WARD, P. The six Ps of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15, nº12 , pp. 32-45, MCB Press, 1995.

LEVY, M. e WEITZ, B A. **Administração de Varejo**. São Paulo:Atlas, 2000.

LOBOS, J. **O cliente encantado**. São Paulo:Instituto da Qualidade, 1995.

LOWSON, Robert H. The Nature of an Operations Strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints. **Management Decision**, Nº 41/6. MCB UP Limited, 2003.

LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MATTAR, F N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo:Atlas, 1997.

McCARTHY, Ian, P. Manufacturing Strategy: understanding the fitness landscape. **International Journal of Operations & Production Management**, , pp. 124-150, Vol. 24, nº 2, 2004.

MEIJBOOM, B. e VOS, B. International manufacturing and location decisions: balancing configuration and co-ordination aspects. **International Journal of Operations**. Setember, pp. 790-805, 1997.

MELLO, Renato Cotta. O que esperar de 2004. **Revista Supermercado Moderno**. São Paulo: Abril de 2004.

MEREDITH, R. e SHAFER, S. M. **Administração da Produção para MBS's**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MILLER, J.G. e ROTH, A.V. A Taxonomy of Manufacturing Strategy. **Management Science**/Vol.40, nº3, March, 1994.

MINOR III, E. D., HENSLEY, R. L e WOOD JR, D.R. A Review of Empirical Manufacturing Strategy. **Empirical Manufacturing Strategies Studies**. Virginia: 1994.

MINTZBERG, H ; AHLSTRAND, B; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIN, Marcelo G. e SAMPAIO, Cláudio, H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, n.3, vol. 44. p.76-86, Julho/setembro/2004,

PHAHALAD, C.K. Reexame de Competências. **H. S. Management**, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

PHAHALAD, C.K. e HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



PLATTS, K.W. e GREGORY, M.J. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation. **Computer Integrated Manufacturing Systems**, v.7, n.2, 1994, p- 93-98.

PLATTS, K.W. e GREGORY, M.J. Manufacturing Audit Approach to Strategy Formulation, In: VOSS, C. **Manufacturing Strategy: Process and contents**, Chapman e Hall, 1992, Cap. 3.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E . What is Strategy? **Harvard Business Review** ( November-December, 1996).

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis:Vozes, 1978.

SAMARA, Beatriz, S. e BARROS, José C. **Pesquisa deMarketing: conceitos e metodologia**. São Paulo, Makron Books, 1997.

SAMPAIO, Cláudio H. e PERIN, Marcelo G. **Orientação para o mercado, porte empresarial e performance**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Ed FGV, vol. 44, número 3, setembro 2004.

SKINNER, W. Missing the link in manufacturing strategy. In, VOSS, C. **Manufacturing Strategy: Process and Content**, Chapman & Hill, London: 1992.

SKINNER,W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, mai-jun. 1969.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas,1993.

SLACK, N. e LEWIS, M. **Operations Strategy**. Financial Times and Prentice-Hall, Harlow, 2002.

SHIELDS, P. K.E., MALHOTRA, Manoj K. e GROVER, Varun. Strategic Manufacturing Planning Systems and Their Linkage to Planning System Success. **Decision Sciences**, Vol. 33, Nº 1, Winter, 2002.

SILVESTRO, Rhian. New Service Design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23, Nº 4, pp 401-417. MCB UP Limited, 2003.

STALK, G., EVANS, P. E. SHULMAN, L.E. Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, march-april, 1992.

SUM, C.C. HOW L.S.J. e CHEN, C.S. A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 24, nº 3, 2004.

SUN, Hongyi, e HONG, Cui. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. **Technovation**, nº 22, Pergamon, pp 699-705, 2002.

SWINK, Morgan e WAY, Michael, H. Manufacturing Strategy: propositions, current research, renewed directions. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15, nº 7 , pp. 4-26, MCB Press, 1995.

TACHIZAWA, T. e RESENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNÄLV, C. Manufacturing Strategy – Plans and Business Performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 12, nº3 , pp. 4-24, MCB Press, 1992.

VOSS, C.A. **Manufacturing Strategy: process and contents**, Chapman e Hall, 1992;

WARD, P. T., BICKFORD, D. J. e LEONG, G. K. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. **Journal of Mangement**, Vol. 22, nº 4, pp. 597-626, 1996.

WHEELWRIGTH, S. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v.5, 77-91, 1984.

ZEITHAML, V. A. PARASURAMAN, A. , BERRY, L. L. **Delivering Service Quality: balancing customers perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

#### Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

#### PESQUISA COM EXECUTIVOS

Este questionário tem como objetivo a coleta de subsídios para a construção de um modelo de formulação de estratégias de operações no varejo. As questões propostas têm por finalidade ampliar a compreensão sobre o papel da área de operações para a competitividade de empresas varejistas de auto-serviço do tipo supermercado.

A técnica de pesquisa escolhida foi o Levantamento de Experiências, que consiste na consulta a pessoas que, em função da posição privilegiada que ocupam quotidianamente, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema determinado. O objetivo do Levantamento de Experiências é o de obter e sistematizar um conjunto expressivo de experiências pessoais e profissionais sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador mais consciente do problema que deseja equacionar. Dentre as formas recomendadas de Levantamento de Experiências e levando em consideração a dispersão geográfica dos executivos pesquisados, optou-se em efetuar a coleta por meio de um questionário de natureza qualitativa, contendo perguntas pertinentes ao objetivo da investigação acadêmica em foco.

Desta forma, solicitamos a gentileza de responder ao questionário anexo, que contém dois blocos de perguntas relativas à gestão estratégica de empresas varejistas do tipo auto-serviço.

Agradecemos a colaboração em enviar sua resposta com a maior brevidade, esclarecendo que as informações prestadas serão mantidas em sigilo e servirão exclusivamente para elaboração de Tese para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

O questionário deve ser devolvido a:

[fmxavier@uol.com.br](mailto:fmxavier@uol.com.br)

Endereço: Av. Barão de Studart, 2500 – Sala 705 – Fortaleza(CE) – CEP 60.120-002

Fones para contato: (85) 9112-1817 ou (85) 246-7513 (Fone/Fax)

#### **Instruções de preenchimento**

- O questionário está dividido em dois blocos: (I) Aspectos de Planejamento Estratégico Empresarial e de Operações; (II) Decisões Estratégicas.
- Todas as questões devem ser respondidas considerando a situação real atual do setor, a fim de não invalidar os resultados buscados.
- As questões dos blocos (I) e (II), contêm uma escala de 1 a 5, onde o número menor representa a situação menos provável de acontecer e o número maior a situação mais provável de acontecer, onde deverá ser marcado com um “X” o quadrado correspondente à sua resposta.
- Para a plena consecução dos objetivos, favor responder todas as questões. Todas as frases que formam as questões devem ser lidas e entendidas para que a situação mais próxima do que acontece no setor seja marcada.

# QUESTIONÁRIO

BLOCO I : ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E DE OPERAÇÕES						
Marque com um X no quadro correspondente à realidade do setor supermercadista. Considere que: (o número 1= nunca acontece); (o número 2= acontece raramente); (o número 3= acontece em metade dos casos); (o número 4=acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)		1	2	3	4	5
1.	As empresas do setor, de modo geral, utilizam o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão.					
2.	O planejamento estratégico praticado no setor inclui uma análise formal e aprofundada dos pontos fortes e fracos das empresas em relação aos concorrentes diretos.					
3.	As empresas do setor realizam de forma sistemática a medição de seu desempenho versus a performance dos concorrentes diretos, no tocante aos fatores de decisão de compra valorizados pelos clientes.					
4.	Constata-se nas empresas do setor um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas áreas de marketing e de operações.					
5.	Há explicitação das estratégias de operações nas empresas do setor, visto que seus dirigentes valorizam o papel da área de operações para a competitividade.					
Avalie a intensidade com que os gerentes de operações participam efetivamente da tomada de decisões sobre os seguintes temas		1	2	3	4	5
6.	Localização de lojas					
7.	Aquisição de equipamentos e instalações e sua manutenção					
8.	Ambiente interno (layout; temperatura; organização física da loja; sinalização interna)					
9.	Aquisição e utilização de sistemas informatizados de gestão					
10.	Seleção, treinamento, avaliação e remuneração de recursos humanos					
11.	Projeto e gestão de serviços aos clientes					
12.	Projeto e implantação de sistemas de gestão da qualidade					
13.	Gestão de suprimentos					

BLOCO II: DECISÕES ESTRATÉGICAS						
LOCALIZAÇÃO DE LOJAS		1	2	3	4	5
14.	A instalação de novas lojas é realizada por meio de estudos técnicos, abrangendo o estabelecimento da área de influência, a avaliação dos principais concorrentes, a conveniência do local, a análise da densidade populacional e da demanda potencial, bem como a definição do tamanho da loja e das possibilidades de expansão.					
15.	No caso de empresas de menor porte, a decisão sobre a instalação de novas lojas é comumente realizada a partir das percepções e intuições dos empresários, sem estudos técnicos aprofundados.					
INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS,		1	2	3	4	5
16.	As fachadas das lojas e demais elementos de sinalização e comunicação visual são planejados visando manter o padrão de identidade das empresas.					
17.	A seleção de equipamentos(expositores, gôndolas , freezers, câmaras frigoríficas, sistemas de refrigeração das lojas) é definida com base em estudos técnicos, inclusive nas empresas de menor porte.					
AMBIENTE INTERNO DA LOJA		1	2	3	4	5
18.	O planejamento do layout das lojas e do tamanho das áreas destinados às seções de venda, depósitos e unidades administrativas é feita a partir de projetos técnicos de arquitetura.					
19.	As decisões sobre o ambiente interno da loja (temperatura, sinalização das seções, higiene e limpeza geral, arrumação dos produtos, iluminação, segurança para clientes) são tomadas com base em sugestões e avaliação dos consumidores.					

<b>TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20.	As empresas do setor, de modo geral, possuem sistemas informatizados de gestão com módulos integrados e atualizados em tempo real.					
21.	As empresas utilizam plena e sistematicamente as informações geradas pelos sistemas de informação para tomar decisões nas várias áreas operacionais.					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22.	As empresas do setor geralmente contam com sistemas adequados de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistemas de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).					
23.	A valorização dos recursos humanos é evidenciada pela participação efetiva dos funcionários nas decisões em suas áreas de atuação.					
<b>PROJETO E GESTÃO DE SERVIÇOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24.	As empresas possuem metodologias adequadas de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente, análise dos serviços ofertados X serviços dos concorrentes, bem como domínio dos custos dos serviços disponibilizados aos clientes.					
25.	As empresas operam com precários sistemas de avaliação de deficiências dos serviços e recuperação de falhas.					
<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26.	As empresas do setor avaliam rotineiramente o grau de satisfação de seus clientes com os produtos e serviços que comercializam, por meio de técnicas como pesquisa de satisfação, comitês de clientes, caixas de sugestões e serviço de atendimento ao consumidor.					
27.	As empresas do setor possuem sistemas de gestão da qualidade, tais como a certificação ISO, abrangendo as áreas e processos importantes de negócio.					
<b>GESTÃO DE SUPRIMENTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28.	As empresas, de modo geral, utilizam sistemas informatizados de compras e de gestão de estoques, por meio dos quais conseguem reduzir níveis de estoque, analisar a rentabilidade das diversas categorias de produtos e melhorar o giro dos produtos.					
29.	As empresas do setor utilizam os conceitos e ferramentas de logística componentes do ECR para, em conjunto com os fornecedores, eliminar custos excessivos da cadeia de distribuição e servir melhor aos clientes.					



<p style="text-align: center;">A p ê n d i c e B</p> <p style="text-align: center;">SUGESTÃO DE CATEGORIAS E PROCESSOS</p>			MATRIZ ATRIBUTOS / CATEGORIAS DE DECISÃO									
			Intensidade de influência dos ativos e processos sobre o desempenho nos atributos de valor									
<div style="text-align: center;"> <p>ATRIBUTOS</p> <p>CATEGORIAS DE DECISÃO/ Ativos e Processos</p> </div>			Produtos		Preço		Conveniência		Ambiente		Atendimento	
			Qualidade	Variedade	Menor preço	Ofertas e promoções	Localização/ Estacionamento	Serviços Complementares	Higiene/ temperatura	Organização das seções	Presteza/ cortesia	Rapidez no caixa/ financiamento
	4	<b>Tecnologia da Informação</b>										
28	4.1	Computadores atualizados e integrados em rede (intranet)										
29	4.2	Sistema informatizado integrado, com uso de banco de dados compartilhado										
30	4.3	Rede de terminais de caixa integrado com bancos e administradoras de cartões										
31	4.4	Leitura ótica nos <i>check-outs</i>										
32	4.5	Integração automatizada de vendas, estoques e compras										
33	4.6	Pedidos eletrônicos aos fornecedores (EDI)										
34	4.7	Rotinas informatizadas de recebimento de produtos e pagamento de fornecedores										
35	4.8	Pessoal capacitado para operar sistemas informatizados										
36	4.9	Utilização dos relatórios gerenciais gerados pelos sistemas de gestão										
	5	<b>Organização e Controles</b>										
37	5.1	Estrutura organizacional enxuta										
38	5.2	Terceirização de processos não críticos										
39	5.3	Agilidade do processo decisório										
40	5.4	Gestão de filas no caixa										
41	5.5	Análise e melhoria de processos administrativos										
42	5.6	Sistema de indicadores de desempenho por área										
	6	<b>Instalações e Equipamentos</b>										
43	6.1	Localização										
44	6.2	Manutenção de equipamentos e instalações										
45	6.3	Atualização e padronização de equipamentos										
46	6.4	Reforma e ampliação de lojas										
47	6.5	Facilidades de acesso/ estacionamento										
48	6.6	<i>Layout</i> (seções, corredores, iluminação, cenários, gôndolas e expositores, sinalização)										
49	6.7	Segurança de pessoas e do patrimônio										
50	6.8	Sistemas de refrigeração (loja, câmaras e expositores)										

**Intensidade de influência:**      1 = irrelevante;      2 = fraca;      3 = média;      4 = forte;



## Apêndice C

### Peso relativo dos atributos de valor no varejo de auto-serviço

NOME:	SEXO:
BAIRRO ONDE MORA:	FONE:

Visando obter indicações para melhorar nossos serviços, agradecemos a gentileza de dar sua opinião sobre os atributos que o (a) senhor(a) considera relevantes ao efetuar compras em lojas de varejo de auto-serviço.

#### Fase 1 – Importância relativa dos atributos

Solicitamos colocar os atributos abaixo indicados em ordem decrescente de importância na sua decisão de compra, utilizando para tanto os cartões apresentados. Para facilitar a tarefa, pede-se que selecione os cinco atributos mais importantes, colocando-os em ordem decrescente e, em seguida, faça o mesmo com os cinco atributos restantes.

Atributo avaliado	<i>Peso %</i>
<b>Presteza/cortesia no atendimento</b> (disponibilidade para ajudar/competência)	
<b>Rapidez no caixa/Financiamento</b> (pouca fila; empacotadores)	
<b>Localização/Estacionamento</b> (proximidade de casa, horário de funcionamento, facilidade de acesso, vagas de estacionamento)	
<b>Serviços complementares</b> (caixa de banco; recebimento de contas, chaveiro, papelaria, entrega em domicílio )	
<b>Higiene/Temperatura da loja</b> (limpeza do piso e dos expositores, ar condicionado, aspecto geral da loja)	
<b>Organização das seções de vendas</b> (sinalização, largura dos corredores, organização de gôndolas, indicação clara de preços)	
<b>Preço de venda/Condições de pagamento</b> (preço menor que os concorrentes; diversas opções de pagamento)	
<b>Ofertas/Promoção de vendas</b> (frequência; programa de fidelização, promoções criativas; disponibilidade de produtos em promoção)	
<b>Qualidade dos produtos</b> (aparência, frescor, embalagem, dentro da validade)	
<b>Variedade de produtos</b> (não faltar produtos; marcas diversificadas)	

#### Fase 2 - Peso dos atributos

Considerando a importância relativa dos atributos estabelecidos na fase anterior, solicita-se que distribua 100 pontos entre eles, indicando o peso que cada atributo representa em sua decisão de compra, registrando a pontuação na coluna “Peso %” da tabela acima.

## Apêndice D

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

NOME:	SEXO:
BAIRRO ONDE MORA:	FONE:
LOJA (NOME E LOCALIZAÇÃO)	

Visando obter indicações para melhorar nossos serviços, agradecemos a gentileza de atribuir uma nota, de 1 a 10, a cada um dos atributos de valor abaixo relacionados, considerando sua percepção sobre o desempenho de nossa loja no atributo.

GRAU DE SATISFAÇÃO										NÃO SABE AVALIAR
INSATISFEITO					SATISFEITO					
Muito									Muito	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

(NA) significa que você não sabe avaliar porque nunca usou ou faz tempo que não usa o serviço.

ATRIBUTOS RELEVANTES PARA UM SUPERMERCADO (Benefícios Esperados)	GRAU DE SATISFAÇÃO											
Presteza/cortesia no atendimento (disponibilidade para ajudar/competência)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Rapidez no caixa/Financiamento ( pouca fila; empacotadores)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Localização/Estacionamento (proximidade de casa, horário de funcionamento, facilidade de acesso, vagas de estacionamento)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Serviços complementares (caixa de banco; recebimento de contas, chaveiro, papelaria, entrega em domicílio )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Higiene/Temperatura da loja (limpeza do piso e dos expositores, ar condicionado, aspecto geral da loja)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Organização das seções de vendas (sinalização, largura dos corredores, organização de gôndolas, indicação clara de preços)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Preço de venda/Condições de pagamento (preço menor que os concorrentes; diversas opções de pagamento)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Ofertas/Promoção de vendas (frequência; programa de fidelização, promoções criativas; disponibilidade de produtos em promoção)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Qualidade dos produtos (aparência, frescor, embalagem, dentro da validade)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	
Variedade de produtos (não faltar produtos; marcas diversificadas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	

## Apêndice E

### Planilha de avaliação dos ativos e processos atuais

EMPRESA		Grau de excelência	0 = Inexistente 1 = Sofrível 2 = Razoável 3 = Bom 4 = Excelente				
ATIVOS E PROCESSOS		AVALIAÇÃO					
		0	1	2	3	4	
	<b>Processos comerciais</b>						
	Precificação						
	Propaganda						
	Composição do Mix de produtos						
	<i>Merchandising</i> e comunicação visual						
	Projeto e gestão de serviços						
	Negociação com fornecedores						
	<b>Recursos Humanos</b>						
	Seleção e desenvolvimento						
	Política de salários e benefícios						
	Programa de qualidade						
	Poder decisório a funcionários na linha de frente						
	Gestão de filas						
	<b>Logística</b>						
	Gerenciamento por categorias						
	Processos de recebimento e armazenamento						
	Distribuição de produtos às lojas						
	Procedimentos de estocagem e manuseio de perecíveis.						
	Reabastecimento de gôndolas e expositores						
	Prevenção e controle de desperdícios e avarias						
	<b>Tecnologia da Informação</b>						
	Atualização e manutenção de equipamentos de informática						
	Atualização e manutenção de sistemas de gestão						
	Emissão de relatórios de custos e resultados						
	Emissão de relatórios de estoques						
	<b>Instalações e Equipamentos</b>						
	Reforma/ampliação de lojas						
	Atualização/padronização de equipamentos de loja						
	Conservação e reparos nas instalações fixas						
	Manutenção de equipamentos da loja						
	Atualização do layout						
	Sistemas de refrigeração (loja, câmaras, expositores)						

A p ê n d i c e F	DEFINIÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA				
	Peso relativo	NOTA DE DESEMPENHO			
DIMENSÃO COMPETITIVA		Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
ATIVOS E PROCESSOS	Intensidade de influência	Grau de Excelência atual	N.º das ações de melhoria		
Descrição das ações de melhoria					

## **Apêndice G - Avaliação do modelo de formulação de estratégias de operações no varejo**

Considerando a necessidade de obter opiniões conclusivas sobre a adequação e aplicabilidade prática do modelo proposto de formulação de estratégias de operações no varejo de auto-serviço, solicita-se a gentileza de opinar sobre os seguintes tópicos e questões:

**Avaliador:** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_

### **1. Quanto ao entendimento e abrangência do modelo**

- A estrutura geral do modelo proposto parece clara e compreensível?
- As etapas componentes do modelo são suficientes e necessárias para orientar o processo decisório estratégico relativo à área de operações de empresas varejistas?

### **2. Aplicabilidade do modelo**

- O modelo proposto pode vir a ser efetivamente utilizado pelos gestores do setor como ferramenta para sistematizar a tomada de decisões?
- O modelo proposto pode contribuir para promover o alinhamento entre a definição dos objetivos estratégicos da empresa e a tomada de suas decisões em áreas funcionais específicas (marketing, operações e administração geral)?
- O modelo proposto pode contribuir na hierarquização da tomada de decisões nas empresas, focalizando a atenção dos seus dirigentes na solução de problemas voltados para a elevação da proposta de valor para os clientes?

### **3. Facilidade de uso**

- A quantidade de etapas do modelo é adequada ou deve ser reduzida tendo em vi facilitar sua utilização efetiva pelas empresas?
- O modelo proposto apresenta-se simples de ser utilizado, a ponto de permitir às empresas renovar sua aplicação sem o apoio de monitores externos?
- As informações necessárias à aplicação do modelo são facilmente obtidas pela empresa, sempre que necessárias?